



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES MAGÍSTER EN COMERCIO INTERNACIONAL
XXI EDICIÓN

Exportación de calzado a Miami



INTERNATIONAL
Trade & Advice

Autores:

Adriana Martínez García
Ana Isabel Jiménez Mateos
Héctor Gómez Padilla
Martín Landa Ramos
M^a Pilar Poves Minguillón

Tutor:

Jerónimo Sanz

Madrid - España

Junio de 2015



ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x



Capítulo 1. Introducción.....	1
Capítulo 2. Constitución de la sociedad.....	3
2.1. Denominación de la sociedad	3
2.2. Logotipo de la sociedad.	4
2.3. Forma jurídica de la sociedad.	5
2.4. Constitución de la sociedad.	7
2.5. Organización de la sociedad.....	9
2.5.1. Promoción de la sociedad.....	11
Capítulo 3. El cliente.....	12
3.1. Razones de su internacionalización.....	14
Capítulo 4. Investigación y selección de mercados.....	15
4.1. El sector del calzado en España.....	15
4.2. Selección del país de destino del producto.....	20
4.2.1. Análisis interno.	20
4.2.2. Análisis externo.	22
4.2.3. DAFO.....	28
4.2.4. Criterios de selección de países.....	29
4.3. Análisis del país de destino.....	32
4.3.1. Análisis del país: análisis PEST.....	33
4.3.2. Elección del mercado de destino: Miami.....	40
4.3.3. El importador.....	41
4.3.4. Relación bilateral Unión Europea - EE.UU.	42
Capítulo 5. Análisis del producto; descripción y elaboración.....	44
Capítulo 6. Comercialización del producto.....	45
6.1. Estrategia de penetración en el mercado destino.....	45
6.1.1. Segmentación del mercado.....	46
6.1.2. Posicionamiento y diferenciación.....	46
6.2. Marketing Mix.....	47
6.2.1. Producto.....	47
6.2.2. Precio.....	48
6.2.3. Distribución.....	49
6.2.4. Comunicación/Promoción.....	50
Capítulo 7. Régimen fiscal y administrativo de la operación.....	52



7.1. Fiscalidad del país de origen.....	52
7.1.2. Clasificación arancelaria.....	52
7.1.3. Régimen aduanero: Exportación.....	53
7.1.4. Trámites y documentación en origen.....	57
7.1.5. Valor en aduana.....	59
7.1.6. Restituciones.....	59
7.2. Fiscalidad el país destino.....	60
7.2.1. Aranceles a la importación.....	60
7.2.2. Trámites y documentación en destino.....	61
7.3. Esquema gráfico del procedimiento de exportación.....	63
Capítulo 8. Transporte y seguro.....	64
8.1. Elección del medio de transporte.....	65
8.2. Condiciones de venta.....	67
8.3. Aspectos relevantes para el transporte de la mercancía.....	69
8.3.1. Embalaje.....	69
8.3.2. Modo de transporte.....	71
8.4. Transitario.....	71
8.5. Documentos para el transporte internacional.....	73
8.5.1. Conocimiento de embarque aéreo o Air Way Bill.....	73
8.5.2. Factura proforma.....	74
8.5.3. Factura comercial.....	74
8.5.4. Lista de bultos o packing list.....	75
8.6. Seguro internacional.....	75
8.7. Gráfico del trayecto.....	75
8.8. Envío de muestras.....	76
Capítulo 9. Financiación de la operación.....	77
9.1. Resumen de la operación.....	77
9.2. Riesgos derivados de la operación comercial.....	78
9.2.1. Riesgos comerciales.....	79
9.2.2. Riesgos políticos.....	79
9.2.3. Riesgo país.....	80
9.2.4. Riesgos financieros.....	80
9.2.5. Otros riesgos.....	81



9.3. Elección del medio de pago.	82
9.3.1. Pago anticipado.	82
9.3.2. Crédito Documentario Standby.	83
9.3.3. Esquema del Crédito Documentario Standby.	84
9.4. Cobertura de divisas: Seguro de Cambio.	89
9.5. Costes financieros de la operación.	90
Capítulo 10. Contratación.	92
10.1. Contrato de agencia entre Global Trade and Advice S.L.F.S y Suela Spain S.L. ...	92
10.2. Contrato de compraventa internacional (Exportación) entre Suela Spain S.L. y Olem Shoe Corporation.	95
Capítulo 11. Análisis coste-beneficio de la operación comercial.	98
11.1. Datos necesarios para la elaboración del escandallo de costes.	98
11.2. Escandallo de costes.	99
11.3. Análisis coste-beneficio de la operación.	102
Capítulo 12. Conclusiones.	105
Referencias bibliográficas.	107
Recursos electrónicos.	107



LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Tabla resumen de los principales datos del sector del calzado en España.	20
Tabla 4.1. Criterios de preselección.....	31
Tabla 4.2. Ponderación de los criterios.	32
Tabla 4.3. Evolución de la economía estadounidense.....	37
Tabla 6.1. Datos de la feria The Atlanta Shoe Market.....	51
Tabla 6.2. Datos de la feria Shoe Market of the Americas	51
Tabla 8.1. Comparativa del transporte marítimo y aéreo.....	66
Tabla 9.1. Participantes en el crédito documentario.	85
Tabla 9.2. Especificaciones básicas del crédito documentario.....	88
Tabla 11.1. Datos de la mercancía.....	99
Tabla 11.2. Escandalo de costes de la operación.....	101
Tabla 11.3. Análisis coste-beneficio operación de exportación.....	102
Tabla 11.4. Análisis coste-beneficio operación de importación.....	104



LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Logotipo de International Trade & Advice.....	5
Figura 2.2. Organigrama de International Trade & Advice.	11
Figura 6.1. Producto.	47
Figura 7.1. Esquema gráfico del procedimiento de exportación.....	63
Figura 8.1. Embalaje de los zapatos.....	70
Figura 8.2. Caja grande.	70
Figura 8.3. Gráfico del trayecto.....	76
Figura 9.1. Resumen de la operación.....	78
Figura 9.2. Esquema del crédito documentario.	86
Figura 10.1. Esquema del contrato de agencia.	93
Figura 10.2. Esquema del contrato de compraventa.	96



AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que nos guiaron en la ejecución del presente proyecto, gracias por su apoyo y disposición a participar; muy especialmente a nuestros profesores, a nuestro tutor Don Jerónimo Sanz, a Doña Paula del Río por su confianza en nosotros y a nuestras familias por alentarnos siempre.

Ha sido un camino lleno de aprendizaje y experiencias, que nos abre las puertas a un futuro prometedor y lleno de oportunidades.

Adriana Martínez García

Ana Isabel Jiménez Mateos

Héctor Gómez Padilla

Martín Landa Ramos

Pilar Poves Minguillón



RESUMEN

El objetivo de este proyecto es mostrar el desarrollo de una operación de comercio exterior cuyo fin es la exportación de calzado de piel de mujer desde España con destino Miami (EE.UU.). International Trade & Advice, marca bajo la cual opera Global Trade and Advice S.L.F.S. es una empresa que ofrece sus servicios de asesoramiento e intermediación en operaciones de import-export. En esta operación, el importador Suela Spain S.L. ha firmado un contrato de agencia con Global Trade and Advice S.L.F.S. y a su vez un acuerdo de compraventa internacional con el distribuidor/importador en Miami, Olem Shoe Corporation. Entre los pasos seguidos para poder llevar a cabo la operación global se ha decidido realizar una exportación por vía aérea de la mercancía. La mercancía se envía paletizada y cubierta con un seguro para el transporte y bajo el Incoterm 2010 CIP Aeropuerto de Miami. Así mismo, la financiación de la operación se ha llevado a cabo de acuerdo a las exigencias de ambas partes mediante un pago anticipado cubierto con una garantía de pago anticipado y el resto del pago cubierto mediante un crédito documentario Standby. Como resultado, todas las partes participantes han obtenido un beneficio económico que demuestra el éxito de la operación.

ABSTRACT

The objective of this project is to show an international trade transaction, consisting of the export of women's leather shoes from Spain to Miami (USA). International Trade & Advice, the commercial name of Global Trade and Advice S.L.F.S., is an enterprise that offers consulting and intermediation services in import-export transactions. In this operation, the importer Suela Spain S.L. has signed an agency contract with Global Trade and Advice S.L.F.S. as well as an international sales and purchase agreement with the distributor/importer in Miami, Olem Shoe Corporation. For this transaction we decided on export by air. The goods are shipped on pallets, covered by transport insurance, and under the Incoterm 2010 CIP Miami International Airport. At the same time, the operation was financed in accordance with the requirements of both parties. This was by means of an advanced payment, covered by an advanced payment guarantee, with the outstanding balance covered by a Letter of Credit. The transaction was mutually beneficial to both parties, as demonstrated by the success of the operation.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo refleja una operación de compraventa internacional entre la empresa española Suela Spain S.L y la empresa estadounidense Olem Shoe Corporation.

International Trade&Advice actuando como agente de la empresa vendedora Suela Spain S.L, dedicada desde 2003 al diseño y venta de calzado para mujer, 100% español y de calidad media-alta y que cuenta con un gran potencial de internacionalización, ha diseñado y supervisado este proceso de exportación hasta concluir su materialización en las condiciones óptimas para el cliente.

Tras un estudio inicial del producto objeto de venta (sandalias de cuero fabricadas en España), un estudio exhaustivo de los potenciales terceros países destinatarios y la aplicación de una serie de criterios, resultó una lista de 6 países; China, EEUU, Japón, Italia, Francia y Emiratos Árabes como los más adecuados en una primera preselección.

Detrás de la ponderación de los mencionados criterios más importantes, se concluyó que el país idóneo para la exportación era EEUU. Debido a la amplitud y diversidad del mercado estadounidense y a través de su análisis específico como destino, el estudio condujo a que el destino final más adecuado para la exportación era Miami, dentro del estado de Florida.

Una vez determinado el mercado objetivo, se procedió a la búsqueda de posibles compradores en destino y se contactó con el distribuidor Olem Shoe Corporation, con amplia experiencia en el sector del calzado y con quien Suela Spain S.L. formalizó un contrato de compraventa internacional en condiciones CIP, de 405 pares de sandalias de cuero para mujer, fabricadas en Elche, de un único modelo en tres colores diferentes.

Para la buena ejecución de la operación, debido a que el producto tiene un alto valor intrínseco y estacional que depende fuertemente de las fechas que marca el sector de la moda y dado que la mercancía presenta mayor volumen que peso y la cantidad no es muy elevada, se consideró que el medio de transporte más adecuado para el envío era el aéreo. La mercancía sería trasladada de Elche al aeropuerto de Madrid Barajas en



camión y de este al aeropuerto internacional de Miami donde sería recibida por el importador.

La correcta clasificación arancelaria de la mercancía ha sido una preocupación constante durante la realización de este proyecto, pues de ella depende la aplicación de los derechos arancelarios que siempre encarecen el precio de venta final. Debido a que no existen derechos de exportación, en origen se prestó atención al IVA, que al tratarse de una exportación está exento y ya que la compraventa se acordó en condiciones CIP, el despacho de importación correspondería a Olem Shoe Corporation, aunque en este caso no procedió la aplicación de ningún régimen preferencial.

Por otro lado, ante la inexperiencia internacional de Suela Spain S.L. y la escasa confianza entre comprador y vendedor por tratarse de la primera operación que concluyen, se recomendó acordar por contrato entre las partes un pago anticipado del 50% y la apertura de un crédito documentario o garantía internacional de pago Stand By, muy habitual en EEUU para mitigar los riesgos inherentes a este tipo de operaciones.

Por último, somos conscientes de que el objetivo de toda operación comercial es obtener un beneficio y desde International Trade & Advice perseguir la eficiencia desde el inicio ha sido una prioridad. Así pues, tras evaluar el resultado de la operación, concluimos la viabilidad y rentabilidad del proyecto.



Capítulo 1. Introducción.

El presente trabajo desarrolla paso a paso una operación de exportación de calzado de cuero español, utilizando para ello los conocimientos adquiridos a lo largo del curso.

Desde un comienzo, al ser un grupo integrado por profesionales en distintas disciplinas, nos planteamos la posibilidad de llevar a cabo una operación de exportación de un producto español, dado a que esa opción, nos parecía la más atractiva para poder contactar potenciales clientes a nivel local y ofrecerles de este modo servicios personalizados para la exportación, concentrándonos para ello en pequeñas empresas que quisieran ampliar su mercado más allá de las fronteras de España y a la vez desearán asesoría profesional para ello.

De esta manera, en un escenario en el cual aún se siente la crisis económica en Europa, consideramos que nuestra iniciativa sería atractiva para muchas empresas españolas que ven limitadas sus posibilidades de crecimiento en el corto y mediano plazo en el mercado nacional.

Si bien muchas empresas se han visto forzadas a salir al exterior en busca de diversificar su cartera de clientes y así poder crecer, muchas no logran cumplir sus planes y fracasan de manera preocupante, al no disponer del *know how* necesario o desconocer los servicios que pueden contratar para reducir o eliminar ese riesgo.

Siguiendo este orden de ideas, luego de evaluar varias posibles opciones, tales como ropa y calzado, decidimos que el sector calzado, era el sector que más nos gustaba por su funcionalidad, representatividad y constante evolución, razones por las cuales se abría una gran oportunidad de negocio.

Aclarado lo anterior, nos propusimos realizar una operación de exportación de calzado de cuero, por ser esta industria, una de gran reputación a nivel internacional pero que dada la gran competencia asiática y latinoamericana en el escenario global se está reinventando y



apoyando en sus mejores atributos como son la calidad y el diseño para poder posicionarse en el mercado.

Ahora bien, para hacer viable la operación comercial así como para tener un producto con un precio competitivo en el mercado de destino, Estados Unidos, optamos por realizar una revisión de la competencia y características de ese mercado, así como evaluar las ventajas existentes, logrando de esta manera hacer una importante criba para conocer todas las fases, normas y requisitos necesarios para llevar a buen término la operación de comercio internacional propuesta.

Por tanto, el producto elegido para nuestro proyecto de exportación, calzado femenino de cuero español, se caracteriza por tener una buena imagen y aceptación a nivel local e internacional, teniendo a su favor, que distintas cámaras de comercio y organismos gubernamentales poseen programas para que aumenten las exportaciones españolas del sector. Este contexto nos permitió entrar en contacto con algunas empresas del sector calzado, logrando establecer finalmente una estrecha relación con una empresa en fase de reactivación que diseña y comercializa su calzado a nivel local y que confió en nuestros conocimientos de intermediación comercial para lanzar el presente proyecto.

Todo ello nos ha motivado a llevar adelante un proyecto en el que creemos y del que sabemos se puede valorar la investigación exhaustiva realizada por Global Trade and Advice S.L.F.S. y de donde se podrá leer en las páginas siguientes la información obtenida sobre el comportamiento del sector, volumen del mercado español y estadounidense, requerimientos y regulaciones del calzado, principales competidores, mejor alternativa de financiación para la operación, prospección de clientes, condiciones de contratación sugeridas, así como detallando la logística más favorable y beneficiosa. que permitan a la empresa Suela Spain S.L. aumentar sus ventas y crecer de manera sostenida en el tiempo según sus metas.



Capítulo 2. Constitución de la sociedad.

El proceso de constitución de nuestra sociedad ha estado guiado por el centro de información y red de creación de empresas (CIRCE), perteneciente a la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa y dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

A través de esta entidad tuvimos una primera aproximación a la Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, que recoge la figura de la Sociedad Limitada de Formación Sucesiva que nos pareció muy interesante debido a las facilidades que ofrece.

2.1. Denominación de la sociedad

El primer paso en la creación de nuestra sociedad fue solicitar la certificación negativa de denominación social en el Registro Mercantil. Realizamos una primera consulta informativa de posibles denominaciones con un coste de 2,18 EUR (ver anexo 2.1., página 1) y posteriormente nos desplazamos a la C/ Príncipe de Vergara 44, donde se encuentra el Registro Mercantil Central de Madrid, para la obtención de la certificación negativa (es decir, certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir).

La denominación desde el principio consensuada y elegida por el equipo fue International Trade And Advice S.L.F.S por ser éste un nombre que se adecuaba al perfil buscado, conteniendo por un lado “INTERNATIONAL TRADE” que indica la vocación de la empresa hacia el comercio internacional y “ADVICE” para referenciar que también se prestan servicios de asesoría especializada.

Sin embargo, tras la solicitud de varias denominaciones (ver anexo 2.2., página 2) y el desembolso de 16,36 EUR (ver anexo 2.3., página 3), el Registro Mercantil Central rechazó esta denominación por considerar que “INTERNATIONAL” era una palabra



genérica, razón por la cual la denominación finalmente asignada fue “Global Trade And Advice S.L.F.S” (ver anexo 2.4., página 4).

A pesar de haber constituido la sociedad en el Registro mercantil como “Global Trade And Advice”, decidimos utilizar “International Trade & Advice” como nombre comercial para el desarrollo de nuestra labor empresarial de asesoramiento y por ello fue registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) por un importe de 144,58 EUR¹.

No es preciso que el nombre comercial coincida con la denominación social y puede elegirse, por tanto, un nombre comercial diferente de la denominación social. De hecho, una misma persona jurídica puede tener, si lo desea, varios nombres comerciales para identificar actividades empresariales pertenecientes a diferentes sectores del tráfico económico.

Así pues, la denominación social de nuestra empresa es Global Trade And Advice S.L.F.S y el nombre comercial International Trade & Advice².

2.2. Logotipo de la sociedad.

Para la creación de la imagen corporativa de International Trade & Advice³, consultamos la opinión profesional del estudio de arquitectura BCERRA ARCH⁴. A través de un manual

¹ Disponible en: http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_Enero_2015.pdf [Consultado el 20/03/15]

² El nombre comercial es el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para identificarla, individualizarla y distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

La denominación social es el nombre que identifica a una persona jurídica en el tráfico mercantil como sujeto de relaciones jurídicas y, por tanto, susceptible de derechos y obligaciones. En un símil con la persona física la denominación social sería el “nombre civil” de la persona física y el nombre comercial sería el “nombre artístico” con que dicha persona se presenta a sus clientes en el mercado.

³ La imagen corporativa es la percepción de nuestra empresa. Se compone de un símbolo y una tipografía o texto y ambas forman el logotipo o marca que permite identificarnos.

⁴ Disponible en: www.becerrarchitect.com [Consultado el 20/03/15]



Exportación de calzado a Miami.

personalizado de diseño corporativo (ver anexo 2.5., página 5 y 6), sus miembros orientaron la elaboración de un logotipo para nuestra empresa.

Queríamos transmitir juventud e iniciativa, a la vez que profesionalidad y preparación y por ello en el logotipo figuran las palabras International, Trade & Advice, que definen nuestra actividad y no un anagrama. El símbolo creado es el resultado de la mezcla entre la “I” de International, la “T” de Trade y la “A” de Advice y los tonos elegidos de azul, por su frescura y su relación con el océano y el cielo, así como por su asociación con el transporte y el comercio.

La elección del idioma inglés se debe a la búsqueda de una identificación más sencilla en el ámbito internacional y la peculiar tipografía utilizada, contribuyen a la identidad visual.

El logotipo de International Trade & Advice se podrá presentar en diferentes formas según la ocasión, tan solo con el símbolo, con las letras o con las letras acompañando al símbolo.

Figura 2.1. Logotipo de International Trade & Advice.



Fuente: Elaboración propia (2015).

2.3. Forma jurídica de la sociedad.

La forma jurídica elegida para nuestra sociedad es la Sociedad limitada de formación sucesiva (SLFS). Se trata de un tipo novedoso de sociedad mercantil creado por la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización



que se rige de manera idéntica a la Sociedad Limitada pero para el que no hace falta el desembolso de un capital social mínimo.

Los beneficios que representa para el inicio de nuestra actividad nos han hecho decantarnos por este tipo societario (ver anexo 2.6., página 7). Entre otras ventajas destaca el hecho de no necesitar una aportación inicial de capital social, pues la empresa irá creciendo mediante la autofinanciación invirtiendo los resultados de la actividad en ella misma, así como la limitación de la responsabilidad de los socios, que responderán únicamente por el capital aportado en las participaciones.

Así pues, este tipo de Sociedad de capital, con personalidad jurídica propia sólo se distingue de la Sociedad Limitada en ciertas obligaciones tendentes a garantizar una adecuada protección de terceros (por ejemplo, límites a la retribución de socios y administradores o responsabilidad solidaria de los socios en caso de liquidación).

Al no existir capital social mínimo, hasta que se alcance la cifra de capital social de 3.000 euros la sociedad estará sujeta al régimen de formación sucesiva de acuerdo a las siguientes reglas⁵:

- Deberá destinarse a la reserva legal una cifra de al menos un 20 por ciento del beneficio del ejercicio sin límite de cuantía.
- Cubiertas las atenciones legales o estatutarias, sólo podrán repartirse dividendos a los socios si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resulte inferior al 60 por ciento del capital legal mínimo.
- La suma anual de las retribuciones satisfechas a los socios y administradores por el desempeño de tales cargos durante esos ejercicios no podrá exceder del 20 por ciento de patrimonio neto del correspondiente ejercicio, sin perjuicio de la retribución que les pueda corresponder como trabajador por cuenta ajena de la sociedad o a través de la prestación de servicios profesionales que la propuesta sociedad concierte con dichos socios y administradores.

⁵ Disponible en: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLFS/Paginas/SLFS.aspx> [Consultado el 23/03/15]



- La sociedad perderá la calificación de formación sucesiva cuando se alcance el capital mínimo legal (3.000 €), pasando a ser Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Tiene que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- También llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

2.4. Constitución de la sociedad.

Una vez obtenido el certificado de disponibilidad del nombre (reservado por seis meses), se procedió a la apertura de una cuenta corriente en una institución bancaria a nombre de la sociedad pues aunque no es necesaria la aportación de capital inicial de constitución, era preciso disponer de una cuenta a nombre de Global Trade And Advice S.L.F.S para su actividad diaria.

Posteriormente, los socios fundadores acudimos a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad y los estatutos de la misma (ver anexo 2.7., páginas 8-14) llevando el acuerdo de voluntades (ver anexo 2.8, páginas 15-17) ante el Notario D. Luis Garay Cuadros de la calle Alcalá, 18 1ª planta 28014 Madrid.

El propio notario autorizante de la escritura de constitución (ver anexo 2.9., página 18-28) solicitó telemáticamente a la Agencia Estatal de Administración Tributaria la asignación provisional de un Número de Identificación Fiscal o CIF⁶ para dar de alta a Global Trade And Advice S.L.F.S en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.

En este sentido, nos acogimos al artículo 5 del Real Decreto 13/2010 de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo,

⁶ CIF provisional asignado a International Trade&Advice B-82005795-5



que contempla bonificaciones en cuanto a los honorarios del Notario autorizante y del Registrador Mercantil⁷. En base a ello, cuando el capital social de las sociedades de responsabilidad limitada no sea superior a 3.100 euros y sus estatutos se adapten a algunos de los aprobados por el Ministerio de Justicia, se aplican como aranceles notariales y registrales las cantidades fijas de 60 euros para el notario y 40 para el registrador (en lugar de los 150 euros para el notario y 100 para el registrador aplicables en el resto de ocasiones).

El último paso para la plena adquisición de capacidad jurídica de nuestra sociedad fue la inscripción en el Registro Mercantil (dentro del plazo de las 7 horas hábiles siguientes a la recepción telemática de la escritura y el número de identificación fiscal).

Una vez inscrita la sociedad, el encargado del Registro Mercantil notificó telemáticamente a la Agencia Estatal de Administración Tributaria la inscripción de la sociedad y la Agencia Estatal de Administración Tributaria notificó telemáticamente al notario y al registrador mercantil el carácter definitivo del Número de Identificación Fiscal.

No fue necesario el pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP) de conformidad con el artículo 45.I B 11 de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados⁸, pues el Real Decreto Ley 13/2010 de 3 de Diciembre, en la búsqueda del saneamiento financiero de las empresas de reducida dimensión, declaró exentas de este impuesto algunas operaciones societarias como la constitución⁹.

En cuanto al Impuesto sobre actividades económicas, de acuerdo con el artículo 35.4 de la Ley General Tributaria, las sociedades que tengan un importe neto de la cifra de

⁷ Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-18651 [Consultado el 27/03/15]

⁸ Disponible en: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/rdleg1-1993.t5.html#a45 [Consultado el 14/04/15]

⁹ Disponible en: <http://portal.circe.es/es-ES/Noticias/Paginas/DetalleNoticia.aspx?itemID=5> [Consultado el 14/04/15]



negocios inferior a 1.000.000 de euros se encuentran exentas de su pago¹⁰. Por lo tanto, Global Trade And Advice S.L.F.S no debió liquidarlo.

2.5. Organización de la sociedad.

La Ley establece que toda sociedad mercantil constituida, ya sea limitada, unipersonal o anónima tiene que contar con un órgano de administración responsable de la gestión de la misma. Éste órgano puede ser un administrador único, varios administradores solidarios o mancomunados o un Consejo de Administración.

De conformidad con lo dispuesto en los estatutos sociales, Global Trade And Advice S.L.F.S cuenta con una Administradora única, D^a María Pilar Poves Minguillón, que ostentará la representación de la Sociedad, correspondiendo a la Junta General de los socios fundadores el gobierno de la misma y la adopción de los acuerdos.

El rol de Global Trade And Advice S.L.F.S en la operación de comercio internacional es prestar servicios de intermediación entre exportador e importador en todo el proceso de comercialización, mediante servicios de asesoramiento integral, gestión, tramitación, etc. y contribuir a la promoción de productos españoles de alta calidad en el mercado internacional, como en este caso el calzado de la empresa Suela Spain S.L.

Para el desempeño de su labor cuenta con cinco socios que constituyen un equipo multidisciplinar de personas con experiencia y formación especializada en diferentes sectores.

Todos los miembros de la empresa poseen un profundo *know how* en Comercio Internacional, pero en base a las características y experiencia de cada miembro se han decidido formar diferentes departamentos. El propósito es que haya una organización y

¹⁰ Disponible en:
http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Actividades_Economicas/Tributacion_en_el_Impuesto_sobre_Actividades_Economicas.shtml [Consultado el 10/05/15]



una estructura coherentes a la hora de trabajar y llevar a cabo proyectos de exportación e importación.

Realizando una breve descripción de las funciones realizadas por cada miembro de la empresa en relación al Departamento que encabezan se encuentra:

- **Departamento Comercial:** dirigido por Adriana Martínez García. Encargada principalmente de las funciones relacionadas con el marketing y estrategias de promoción del producto del cliente en el mercado seleccionado. Responsable también de la traducción de documentos.
- **Departamento Fiscal:** dirigido por Ana Isabel Jiménez Mateos, responsable de la fiscalidad de las operaciones comerciales con el exterior en cualquiera de sus variantes (importación, exportación o transacción intracomunitaria). Encargada del asesoramiento y tramitación en materia de Derechos arancelarios, IVA e Impuestos especiales y la gestión completa de los procedimientos y regímenes aduaneros óptimos para las mercancías o servicios objeto de intercambio.
- **Departamento de Operaciones:** dirigido por Pilar Poves Minguillón, responsable de la logística de las operaciones de compraventa internacional y su optimización, tanto en tiempo como en costes en busca de la competitividad. Para ello se encarga de asesorar a cada cliente del transporte idóneo según cada caso concreto, así como, de negociar las mejores condiciones para el traslado de las mismas. Adicionalmente, realiza el análisis coste-beneficio de las operaciones comerciales.
- **Departamento Financiero:** dirigido por Héctor Gómez Padilla. Como responsable del departamento lleva a cabo las funciones relacionadas con la investigación de variables económicas en los estudio de mercado previos a la internacionalización del producto. Encargado de la Financiación de la operación: análisis y cobertura de riesgos, elección del medio de pago-cobro de acuerdo con el cliente y colabora en la realización del análisis coste-beneficio en las operaciones comerciales.
- **Departamento de Contratación y Relaciones Internacionales (RR.II.):** dirigido por Martín Landa Ramos, responsable de la redacción de los contratos de agencia con nuevos clientes, contratos de compraventa internacional y en general sobre todos los aspectos legales vinculados a cada operación. Asimismo en el área de Relaciones



Internacionales se encarga de establecer los contactos necesarios con los organismos nacionales y extranjeros pertinentes en materia de promoción comercial.

Lo anterior queda reflejado de manera esquemática en el siguiente organigrama:

Figura 2.2. Organigrama de International Trade & Advice.



Fuente: Elaboración propia (2015).

2.5.1. Promoción de la sociedad.

A la hora de lanzar nuestra empresa al mercado y comenzar con nuestra actividad, se decidió desde el Departamento Comercial en acuerdo con el resto de departamentos, realizar una campaña de promoción y comunicación de nuestra empresa y la actividad que lleva a cabo con el objetivo de captar posibles clientes, así como obtener información relacionada con nuestra actividad de otras empresas u organismos.

Como parte de esta campaña, se optó por la creación de la página web www.itradeadvice.com (ver anexo 2.10, página 29) para facilitar a clientes que busquen



ayuda en sus procesos de import-export, la comunicación con nosotros y poder llevar a cabo relaciones comerciales provechosas para ambas partes.

Así mismo, en relación con el auge en la última década de las Redes Sociales, se decidió promocionar nuestros servicios tanto en Facebook (ver anexo 2.10, página 30) como vía Twitter (ver anexo 2.11, página 31) facilitando así un contacto más directo e instantáneo con posibles clientes, distribuidores y organismos oficiales.

En definitiva, de esta manera pretendemos darnos a conocer a nivel nacional e internacional gracias a las nuevas tecnologías y a las oportunidades de negocios que ofrecen hoy en día.

Capítulo 3. El cliente.

Para International Trade & Advice este proyecto constituye la primera operación de compraventa internacional. Con ello y como expertos en comercio exterior, queríamos asesorar y gestionar las operaciones de pequeñas empresas que no hubieran tenido ninguna experiencia en el entorno internacional. Además, queríamos evitar, inicialmente, tener como clientes a empresas que quisieran comercializar productos alimenticios como vino, aceite o jamón, tan comercializados y conocidos en la mayor parte del mundo.

Por otro lado, por nuestra condición de recién llegados al sector del comercio internacional, queríamos trabajar con un sector que, no siendo de alimentación, sea conocido internacionalmente y que estuviera presentando crecimiento y buenas expectativas de cuotas de mercado para el futuro (ver anexo 3.1., página 32)

Y por último, buscábamos posicionar fuera de España un producto 100% español, de diseño único y original.



Así fue cómo surgió la idea de comercializar calzado *made in Spain* y coincidimos con Paula del Río, fundadora, dueña y diseñadora de Suela Spain S.L. Su motivación, su interés compartido con nosotros de posicionar sus diseños en algún lugar del mundo propiciaron una complicidad desde el primer momento y una colaboración mutua constante.

Suela Spain S.L. es una empresa que se dedica al diseño y venta de calzado 100% español de calidad media-alta para la mujer. Más allá de satisfacer una necesidad básica, y junto con la pasión por el calzado de Paula del Río, Suela ofrece una experiencia de compra junto a una atención al cliente exquisita.

La empresa se constituyó en otoño de 2003 y empezó como un espacio muy personal y cosmopolita, más propio de ciudades como Londres y Nueva York, en el que se ofrecía calzado multimarca y calzado diseñado por la propia dueña mediante una experiencia de compra personalizada, distinta a la común en otras boutiques.

Durante los primeros años, Suela pudo hacerse una amplia cartera de clientes satisfechos, en parte gracias a las notas de prensa, a su presencia en revistas de amplia tirada nacional y por supuesto, a ese trato cuidado, diferenciado y personalizado. A los 9 años de su creación, decidió darse un tiempo para meditar y pensar en una nueva dirección y cómo afrontarla.

En 2015, Suela reaparece con un nuevo concepto de venta y con calzado diseñado exclusivamente por Paula del Río. Las ventas serán privadas y exclusivas en el showroom situado en el barrio Salamanca de Madrid donde se celebrarán eventos. También se distribuirá calzado en tiendas españolas y se venderá a través de su página web www.suelashoes.com. Suela, bajo su slogan "Mad About Shoes", pisa fuerte haciendo honor a su nombre, y la mayor novedad en esta nueva etapa es que busca su lugar dentro del entorno internacional.



Suela Spain S.L. es un proyecto meditado, estudiado, con una estrategia y planificación definidas, con un camino infinito por recorrer y sobre todo formado por gente con pasión por el calzado.

3.1. Razones de su internacionalización

Diversas pueden ser las causas que impulsan a una empresa a internacionalizarse. En el caso de Suela estas razones son principalmente comerciales y estratégicas, ya que no hay una necesidad inmediata de llevar a cabo un plan de internacionalización. Se citan a continuación:

- Económicas, obtención de beneficios. El acceso al mercado internacional amplía las oportunidades de crecimiento.
- Diversificación del riesgo. Así, al tener presencia en nuevos mercados, los efectos de posibles fluctuaciones económicas que provoquen la caída de la demanda interna serán menores.
- Creación de valor de la marca al vender en mercados extranjeros.
- Creación de valor de la empresa. Una empresa exportadora tiene un mayor valor en caso de que en el futuro se ponga en venta.
- Formación de capital humano. El proceso de exportación generara un aprendizaje útil para el futuro.
- Creciente demanda externa de los productos.
- Acceder a un mercado internacional cada vez más grande y que ofrece más oportunidades de negocio.



Capítulo 4. Investigación y selección de mercados.

En este capítulo vamos a investigar y analizar los diferentes mercados donde tiene acogida el calzado de mujer hecho con materiales de alta calidad (ver más detalles del producto en el capítulo 5).

Con carácter previo, vamos a exponer cuál es la situación actual del sector del calzado en España considerando los últimos datos del mismo.

A continuación, analizaremos tanto desde el punto de vista interno de nuestro cliente sus debilidades y fortalezas, como desde el punto de vista externo las oportunidades y amenazas del sector del calzado en el macroentorno económico, político, social y legal. Con dicha investigación elaboraremos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Con los resultados del análisis DAFO, se establecerán los criterios más relevantes a tener en cuenta en la selección de los mercados potenciales y se ponderarán más o menos según su importancia. Aquel país que cumpla en mayor medida los criterios seleccionados será el mercado objetivo y el elegido para enviar el producto Suela.

Finalmente, se analizará el mercado objetivo y, tras el resultado del mismo, se elegirá la ciudad concreta donde se enviará el calzado.

4.1. El sector del calzado en España.

El sector del calzado en España ha sufrido la caída de la demanda interna durante los años de la crisis (ver anexo 4.1., página 33). La industria de calzado español vio cómo cada vez vendía menos dentro de España. Según los datos de Federación de Industrias



Exportación de calzado a Miami.

del Calzado Español (FICE), entre 2011 y 2012 la caída de las ventas en el sector en nuestro país alcanzó el 25%, mientras que el año pasado superó el 15%.

Mientras tanto, según la Asociación Americana de Distribuidores y Zapaterías, se espera que en 2015 el mercado mundial del calzado crezca entre un 4% y un 5%, alrededor de los 200.000 millones de dólares (US\$). Los datos reflejan para el año 2014 un crecimiento en torno al 2-3%.

En el caso de España, a la crisis hay que unir la competencia de calzado asiático de mucho menos coste y también menor calidad. Así, con el consumo nacional bajo mínimos el empuje para uno de los sectores más tradicionales de la economía española ha venido del lado de las exportaciones que se elevaron durante los nueve primeros meses de 2014 alcanzando la cifra récord de 2.082 millones de euros (122,5 millones de pares). Estos datos representan un aumento del 15% en valor y del 11,5% en pares respecto al mismo periodo de 2013. El precio medio de exportación aumenta un 3,2%.

Según datos de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), este crecimiento del 15% es muy superior al crecimiento general de las exportaciones españolas de mercancías (+1,9%).

Los resultados del ejercicio 2014 ponen de manifiesto que las estrategias que se han venido siguiendo por las empresas (innovación, marca, cooperación, medioambiente, distribución, diversificación de mercados, etc.), son las acertadas y están permitiendo afrontar la crisis con mayor solvencia¹¹ (ver anexo 4.2., página 34).

La apuesta por el zapato de gama media y media-alta, el cambio en la estructura productiva, la necesidad de servir el producto con prontitud, el encarecimiento de los

¹¹ El sector español del calzado Nuevo escenario internacional. Imanol Martínez Junio 2014. Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).



costes en China y el auge del made in Spain en el calzado han motivado que algunas grandes firmas hayan vuelto a traer su producción a España¹².

Clientes

Actualmente, un tercio del mercado global del calzado pertenece a las ventas estadounidenses, siendo en el caso de las entregas intracomunitarias españolas (no son exportaciones en este caso, pero se usa el término a la hora de hablar en términos macro) la UE el principal comprador de calzado español. Francia, Italia, Alemania, Portugal y Reino Unido encabezan el listado de los principales destinos (ver anexo 4.5., página 37).

Concretamente el mercado europeo constituye el principal destino comercial para el calzado español (80%). Las entregas intracomunitarias, en adelante EIB, de calzado a los socios europeos en 2014 presentan en general un comportamiento positivo. Las ventas a los 28 miembros de la UE han aumentado un 18% en valor y un 12% en volumen.

En cuanto a las cifras por mercados, Francia, con el 23% de la cuota total de exportación (EIB por tratarse de la Unión Europea), lidera el ranking de destinos del calzado español. Las EIB presentan un comportamiento muy positivo con unos crecimientos del 20% en valor y del 13% en pares. Italia, segundo comprador de calzado español, las EIB han crecido un 11% en valor y un 7,4% en volumen. En Alemania, tercer mercado, las EIB han crecido un 14% en valor y un 1,6% en volumen. Es importante señalar que el precio medio de EIB a este mercado aumenta un 12,3%. Por otro lado, descienden las ventas a Portugal (0,8% en valor y 15% en pares). En quinto lugar se sitúa el Reino Unido donde las EIB crecen significativamente tanto en pares (18%) como en valor (12%).

EE.UU. es el sexto comprador mundial de producto español y primer cliente nacional fuera del entorno de la Unión Europea y presenta un aumento del 9,5% en valor y del 2,3% en pares¹³.

¹² La industria del calzado resurge en Alicante y dispara la economía sumergida - elEconomista.es Disponible en: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5785228/05/14/La-industria-del-calzado-resurge-en-Alicante-y-dispara-la-economia-sumergida.html#Kku8hvPbB1QuG1Kj> [consultado el 04/03/2015]

¹³ El calzado español se promociona en Las Vegas. Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-superior/revista-el-exportador/noticias/4735211.html> [consultado el 19/01/2015]



Según la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), las ventas de calzado español en Canadá experimentaron un aumento significativo del 13% en volumen y del 10% en cuanto al valor en 2014.

Asia, que supone el 8% del total de las exportaciones mundiales, fue el continente que mejor evolución porcentual registró (incremento del 23% de las exportaciones en volumen y del 20% en valor), hasta alcanzar los 6,5 millones de pares y 177 millones de euros. Japón, primer comprador de zapatos españoles en el continente, creció un 22% en volumen y un 3,5% en valor en 2014. China se situó ya en el puesto 14 del ranking, con 30 millones de euros y subidas del 13% en pares y del 10% en valor en 2014. También destaca Corea del Sur, donde la exportaciones se han incrementado en un 64% desde 2010 a 2012, alcanzando los 8,7 millones de euros en 2012 (318.068 pares). En el periodo enero-septiembre 2013, las exportaciones a Corea del Sur crecieron un 63% en valor con relación al mismo periodo de tiempo del año anterior. Y los últimos datos reflejan que entre Enero y Septiembre de 2014 crecieron un 34%.

En Rusia se frena el crecimiento, debido en gran medida a la devaluación del rublo, la bajada de precios de las materias primas y el conflicto político. Las exportaciones sólo suben un 4,4% en pares y caen un 4% en valor.

Se constata según estos datos, que los destinos principales de las exportaciones españolas son el mercado europeo, Norteamérica y Asia-Pacífico, lo cual es un indicativo de hacia dónde dirigen las empresas españolas sus ventas al exterior.

En el anexo 4.1., página 33, puede verse con más detalle los principales compradores de calzado español.

Proveedores

En cuanto a nuestros proveedores, China es el país que más calzado importa en territorio nacional con una cuota del 72%. Las importaciones procedentes del gigante asiático han sido de 238 millones de pares por valor de 781 millones de euros. Estos datos reflejan un cambio de tendencia con un crecimiento del 2,5% en pares aunque con una caída del 6%



Exportación de calzado a Miami.

en valor. Vietnam, con un 8% de la cuota total es el segundo proveedor y Portugal el tercero¹⁴ (ver anexo 4.6., página 38).

El calzado español cuesta, de media, entre 90 y 120 euros lo que contrasta con los precios de Italia (por encima de los 200) y del resto de países de Europa lo que hace a España una potencia muy competitiva en calidad/precio de este producto.

De todo lo exportado, el 62% corresponde a calzado de piel. El subsector más importante es el calzado de señora en piel que representa un 39,5% del total por valor de más de 892 millones de euros con un precio medio de 34,60 euros/par. La segunda partida más exportada es calzado textil (17% del total). Aquí se incluyen productos muy de moda en la actualidad como espadrilles o zapatos de raso de fiesta. Es importante señalar que las exportaciones de calzado en piel aumentan tanto en pares (11%) como en valor (10%) (ver anexo 4.7., página 39).

Las principales comunidades exportadoras son las históricas de la región levantina –la empresa para la que elaboramos este proyecto de exportación tiene sus fábricas en la Provincia de Alicante (Comunidad Valenciana)- que desde hace muchos años llevan trabajando el sector. Comunidad Valenciana lidera el ranking y representa el 46% de las exportaciones nacionales (con un aumento del 8,5%). La segunda Comunidad es La Rioja, con un 7,4% de la exportación total y un crecimiento del 6%. La tercera es Castilla-La Mancha, que representa el 5,8% del total (con un incremento del 7,5%) seguida por Baleares que presenta un decrecimiento del 4,3%¹⁵ (ver anexo 4.11., página 43).

Características (ver anexo 4.3., página 35)

- Mano de obra intensiva.
- Atomización y especialización, grupos empresariales.
- Concentración geográfica.

¹⁴ El zapato 'made in spain', récord en exportaciones en 2013. Disponible en: <http://www.libremercado.com/2014-03-11/el-zapato-made-in-spain-record-en-exportaciones-en-2013-1276512735/> [consultado el 04/03/2015]

¹⁵ El sector español del calzado Nuevo escenario internacional. Imanol Martínez Junio 2014. Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).



- Alto grado de presencia internacional.
- Producto altamente competitivo en el segmento de calidad medio-alto y alto.
- Orientado al valor añadido (moda y el diseño).

Tabla 4.1. Tabla resumen de los principales datos del sector del calzado en España.

EL SECTOR DEL CALZADO	2013	12/11 %
Empresas (más de 2 asalariados)	1.413	1,0%
Empleo	24.500	1,0%
Producción		
Pares (millones)	92	0,7%
Valor (millones €)	1.620,0	2,6%
Exportación		
Pares (millones)	134,8	2,0%
Valor (millones €)	2.260,4	10,0%
Importación		
Pares (millones)	328,9	3,7%
Valor (millones €)	2.069,8	0,8%

Fuente: Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).

4.2. Selección del país de destino del producto.

En este apartado vamos a analizar a nuestro cliente, sus debilidades y fortalezas, y desde el punto de vista externo, las oportunidades y amenazas del sector del calzado en el macroentorno económico, político, social y legal. Con dicha investigación elaboraremos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que va a permitir elaborar un plan de internacionalización sea definido y personalizado y, por tanto, más eficaz.

4.2.1. Análisis interno.

Suela Spain S.L. es una empresa que se dedica al diseño y venta de calzado 100% español de calidad media-alta para la mujer. Tanto la producción como el origen de las materias primas empleadas tienen origen español, en concreto, las empresas curtidoras



Exportación de calzado a Miami.

de las pieles, las que producen distintos abalorios y detalles así como las que fabrican el producto final, se encuentran ubicadas en la provincia de Alicante, básicamente en Elche y Elda.

Se trata de una empresa con recorrido y experiencia en el sector calzado, con una amplia cartera de clientes y con una financiación que le permite llevar a cabo este nuevo concepto de venta de calzado.

En el nuevo periodo, Suela cuenta con un showroom en el barrio Salamanca de Madrid donde se realizan ventas privadas y la celebración de eventos. Además, el calzado se distribuye por tiendas españolas que así lo soliciten. Y en la página web www.suelashoes.com se encuentra la tienda online.

Los recursos humanos de los que dispone la empresa favorecen la internacionalización de la misma. La fundadora de Suela, Paula del Río, ha vivido en Londres durante casi una década y tiene una amplia formación y experiencia en el mundo empresarial. Su otra empleada es experta en comunicación y con amplios conocimientos en las redes sociales.

Suela trabaja, por el momento, con dos fábricas donde se produce el calzado bajo pedido. Cuando una tienda quiere vender calzado Suela, realiza un pedido que estará listo después de cinco semanas. Siguiendo el calendario de las temporadas, lo usual es que durante los meses de septiembre, octubre y noviembre se realicen los pedidos del calzado que se venderá la temporada de primavera-verano del año siguiente. Los mismos plazos se utilizan para la temporada de otoño-invierno. Además el seguimiento de Paula del Río en la producción es muy exhaustivo, pues es muy rigurosa con el cumplimiento de los plazos.

Cada mes Paula del Río diseña nuevos modelos, y siempre cuenta con un stock mínimo de 400 pares de zapatos para el showroom y las ventas online.

El método de financiación es, por un lado, recursos propios y por otro, a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) con una Póliza de préstamo mercantil con amortizaciones



constantes dentro de la LÍNEA ICO-EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2015 concedida a través del Banco Sabadell S.A., entidad con la que opera Suela Spain S.L.

Está previsto que Suela acuda a ferias internacionales del calzado en función de los ingresos que genere en esta nueva etapa de su historia. Además, se realizarán campañas de comunicación a través de eventos y la aparición en diferentes medios.

Suela Spain S.L. es un proyecto meditado, estudiado, con una estrategia y planificación definidas, con un camino infinito por recorrer y sobre todo formado por gente con pasión por el calzado.

4.2.2. Análisis externo.

Para la selección del mercado final, además de conocer las fortalezas y debilidades del cliente, es importante tener en cuenta la situación económica, política, cultural y legal en el mundo y su repercusión en el sector del calzado, y así, detectar las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la exportación.

Análisis económico

A la hora de realizar este análisis se ha de tener en cuenta que la perspectiva desde la cual se realiza el estudio de mercado es desde España como país exportador.

En este contexto, el Banco Mundial publica en su último informe las perspectivas para la economía mundial. Éstas están marcadas por cuatro factores determinantes que afectan directamente al comercio mundial:

- **Bajada del precio del petróleo y de las materias primas:** el petróleo ha bajado hasta niveles previos a la crisis iniciada en 2008, y la perspectiva en la guerra de precios marca una tendencia a la baja.
- **Bajada de tipos de interés a nivel mundial:** principalmente desde Europa, pero al mismo tiempo se está llevando a cabo una guerra de divisas utilizando el tipo de interés del dinero como herramienta.
- **Fortalecimiento de la economía estadounidense:** EE.UU. es todavía la 1ª Economía Mundial y el primer y más importante socio comercial de la Unión



Europea. En la guerra de divisas se está produciendo un acercamiento hacia la paridad Euro (€) – Dólar USA (USD \$).

- **Expectativas de crecimiento de la economía mundial del 3% en 2015:** gran parte de estas expectativas se basan en un aumento del comercio internacional a nivel global.

Tal y como refleja el Banco Mundial en este informe (ver anexo 4.13., páginas 45-48), coincidiendo con los pronósticos del FMI, se estima un crecimiento de la economía mundial del 3% en 2015, de un 3,3% en 2016 y un 3,2% en 2017 (ver anexo 4.14., página 49).

Todos estos datos son favorables para España y su economía, principalmente por la reducción del coste de los carburantes que afectan directamente a los transportes y por lo tanto al coste final de los productos, así como de las materias primas, lo que acaba suponiendo un coste menor de las importaciones. Así mismo, a la hora de exportar, las expectativas de crecimiento de la economía mundial favorecen las oportunidades de negocio y de expansión en el exterior, al mismo tiempo que la guerra de divisas y de tipos de interés permiten un abaratamiento del producto español en los mercados exteriores por la caída del euro.

Debido a todos estos cambios en los indicadores económicos, el mundo actual demanda a las empresas europeas en sus procesos de internacionalización abrir sus horizontes más allá del espacio europeo. Esta situación supone una mayor complejidad en la selección de mercados, transporte y burocracia, pero una mayor gama de oportunidades y de diversificación del riesgo.

Análisis socio-cultural

El macroentorno socio-cultural se refiere al medio externo desde una perspectiva genérica y normalmente la empresa posee muy poca capacidad de control sobre él, sin embargo es fundamental conocerlo y estudiarlo a fondo ya que a menudo tiene un efecto decisivo sobre la organización.



El entorno socio-cultural se refiere a las características de la sociedad, especialmente a sus patrones de conducta. La globalización, hoy más que nunca, nos obliga a mirar al mundo como un gran mercado y entender las diferencias que existen entre sus regiones para manejar su diversidad y optimizar nuestros resultados.

Los principales puntos a tener en cuenta para hacer un análisis global son:

- Demografía
- Nivel educativo
- Envejecimiento de la población
- Incorporación laboral de mujeres y jóvenes
- Valores culturales y éticos
- Estilos de vida

En este caso, orientaremos el estudio a aquellos aspectos más interesantes para nuestra empresa de calzado española. Los patrones de comportamiento o aquellas tendencias que puedan afectar de un modo u otro a nuestro negocio.

Tal y como queda reflejado en el anexo 4.17., página 52-55, numerosos cambios socio-culturales están teniendo lugar en el mundo. Nuestra empresa debe ser capaz, no sólo de adaptarse a ello sino, en la medida de lo posible anticiparse. Para ello será fundamental una investigación permanente del mercado orientada al consumidor para conocer las preferencias y percepciones de los consumidores en todo momento. El futuro concepto de calzado incorporará nuevas funcionalidades propias de una sociedad tecnológica, estaremos ante zapatos “inteligentes” y “autoadaptables” así como componentes activos, todos ellos relacionados con nuevos materiales adaptados a las prestaciones de alto rendimiento y las exigencias bio-compatibles.

Por otra parte, en un mundo en el que los individuos están cada vez más conectados y en el que imperan la información y la tecnología, la innovación es imprescindible. Será necesario buscar nuevos conceptos de calzado, nuevas formas de producción y nuevos materiales, todos ellos mucho más personalizados y pensado para un consumidor



exigente y sofisticado. Fidelizar al cliente, crear experiencias de compra e incrementar el valor añadido del producto pueden ser decisivos.

Análisis político

Dentro del análisis del macroentorno en el que nuestra operación de internacionalización va a tener lugar, es preciso hacer un primer acercamiento a groso modo de la situación política mundial, que nos va a ayudar a seguir identificando amenazas y oportunidades y como consecuencia de ello, a orientar nuestras posteriores actuaciones.

Una panorámica actual del mundo muestra que el mayor foco de tensión en el continente europeo se vive en torno a Ucrania (disputada abiertamente entre Rusia y Europa), ello probablemente está ligado a la consolidación progresiva de las democracias existentes.

En América latina, más allá del problema general de seguridad que se les atribuye y que es propio de un análisis en detalle de cada país, aparece Colombia como el único conflicto abierto.

La situación más dura se presenta en África, atravesada por tensiones interétnicas que dan lugar en la mayoría de los casos a guerras civiles.

En Asia figuran entre otros el persistente conflicto palestino-israelí junto con el caso de Siria, la mayoría de los cuales con implicaciones religiosas (ver anexo 4.16., página 51).

En un primer análisis global del riesgo país (que incluye el riesgo inherente a las operaciones transnacionales y en particular a la financiación, abarcando no sólo el riesgo de impago, sino también el riesgo de expropiación o nacionalización) encontramos que los países con menor riesgo son: EEUU, Canadá, Países Nórdicos (Noruega, Suecia, Finlandia) Dinamarca, Francia, Alemania, Suiza, Inglaterra, Australia, China y Japón (ver anexo 4.20., página 59 y anexo 4.21., página 60).

La percepción de la corrupción también constituye un indicador de inestabilidad política e institucional a tener en cuenta.



Por último, interesa conocer si existen acuerdos comerciales firmados por España con otros países. España forma parte actualmente de los siguientes grupos u organizaciones económico-políticas:

- Miembro de la Unión Europea
- Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde 1995
- Miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- Miembro de la ONU y como tal de la Conferencia de Naciones Unidas para el comercio y el desarrollo (UNCTAD).

Así pues, España no se considera de forma aislada en el seno de la OMC sino como Unión Europea.

En el anexo 4.18., página 56-57, se citan los diferentes acuerdos de libre comercio de la UE y por lo tanto de España como miembro de esta con otras regiones o países, al igual que en el anexo 4.19., página 58 quedan reflejado el mapa mundial de dichos acuerdos.

A destacar en estos momentos (primer trimestre de 2015) las negociaciones que se están llevando a cabo el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos (TTIP, por sus siglas en inglés), que abren la posibilidad de un libre comercio entre la UE, y por lo tanto España como miembro de ella, y EE.UU. eliminando barreras comerciales y arancelarias.

Análisis legal

Aquí realizamos una aproximación al entorno regulatorio actual a nivel global (macroentorno) y también un primer acercamiento a la situación jurídica del sector del calzado por continentes (microentorno) que junto con la información anterior nos ayude a orientar la preselección de países destino.

Macroentorno legal

Para el análisis de este ámbito tendremos en cuenta principalmente dos categorías de obstáculos o dificultades de acceso a los mercados: restricciones arancelarias y también



no arancelarias a nivel mundial, pues ambas restringen enormemente la entrada de productos en aquellos países en que se aplican.

Los obstáculos no arancelarios también deben tenerse en cuenta pues también restringen el acceso de productos en determinados mercados. Entre ellos figuran las restricciones cuantitativas (como los contingentes) y otros obstáculos no arancelarios (por ejemplo, la falta de transparencia de los reglamentos comerciales, la aplicación desleal y arbitraria de los reglamentos comerciales, las formalidades aduaneras, los obstáculos técnicos al comercio y las prácticas de contratación pública).

Ver información más detallada del macroentorno legal en el anexo 4.22., página 61-68.

Microentorno legal

Es importante señalar la existencia de leyes y políticas públicas dirigidas a establecer parámetros y obligaciones que pueden variar según el área geográfica y según el tipo de mercancía.

Dada la especificidad del sector calzado, existen una serie de normativas y regulaciones legales que deberán ser cumplidas para poder ingresar en determinados mercados. Este tipo de exigencias corresponden a los estándares técnicos del mercado, exigencias de calidad, normativas de seguridad y prueba, certificaciones, entre otros aspectos, y que son imperativos para la comercialización del producto en el mercado objetivo.

Visto lo anterior, en algunos casos será necesario aplicar modificaciones a la producción con el fin de cumplir estas exigencias, el elemento más importante a considerar desde este enfoque es la posibilidad de adecuar el producto a esas exigencias que dependerán de cada país según su legislación, de la manera más eficiente y eficaz posible.

Otro punto a considerar en este apartado, son el cumplimiento de las normativas de etiquetado y embalaje, puesto que su inobservancia puede suponer obstáculos y dificultades en la relación de compraventa de mercancías internacional y su buen desenvolvimiento.



4.2.3. DAFO.

En base a la información obtenida en los apartados previos 2.1 y 2.2 del presente capítulo extraemos las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestro cliente Suela Spain S.L.

FORTALEZAS

- Producto de calidad y fabricado en España.
- Materias primas españolas.
- Empresa con un proyecto de crecimiento meditado, estudiado, con una estrategia y planificación acorde.
- Experiencia en el sector calzado.
- Marca registrada a nivel nacional.
- Producto dirigido a un segmento de mercado muy específico.
- Dirección de la empresa con marcada vocación internacional.
- Empresa cumple con todas las medidas de calidad establecidas para Europa, lo cual es una tarjeta de presentación.
- Empresa innovadora en diseño y tendencia.
- Control riguroso sobre los proveedores.
- Producción localizada en dos fábricas del sector calzado en Alicante y futura diversificación a más fábricas.
- Presencia en los medios.
- Amplia formación de los recursos humanos
- Amplia cartera de clientes satisfechos.
- Página web con tienda on-line.

DEBILIDADES

- Empresa de reducido tamaño.
- Empresa con trayectoria nacional limitada.
- Recursos financieros limitados.
- Sin experiencia internacional. Para mitigar esta debilidad Suela Spain S.L. cuenta con el asesoramiento de Global Trade & Advice S.L.
- Escaso posicionamiento de la marca en el mercado nacional.



- Ausencia de distribuidores en el extranjero.
- Página web sólo en español.

AMENAZAS

- Caída de las ventas nacionales de calzado por la crisis en España.
- Principales destinos de las EIB (Entregas Intracomunitarias de Bienes) de calzado en Europa se encuentran en crisis.
- Sector muy atomizado y saturado a nivel nacional.
- El sector calzado es muy competido al haber un gran posicionamiento de otras empresas europeas y de Estados Unidos.
- Aumento de la competencia a nivel nacional e internacional debido al ingreso en el mercado de productos procedentes de países con menores costes, principalmente, China y Brasil.

OPORTUNIDADES

- Por el tipo de calzado ofrecido (alta calidad y diseño), la empresa tiene un mercado potencial en expansión (sello de diferenciación).
- Las pymes cuentan con apoyos gubernamentales, sectoriales y técnicos.
- Globalización: nuevos mercados emergentes.
- Tendencia al incremento de las exportaciones españolas.
- Aumento de la competitividad de las exportaciones europeas dada la caída del euro frente al dólar en los últimos meses, lo que beneficia a las exportaciones europeas en general fuera de la zona Euro.

4.2.4. Criterios de selección de países.

Poniendo en común las amenazas y oportunidades junto con las debilidades y fortalezas internas de la empresa anteriormente analizadas, se ha elaborado una matriz DAFO que arroja como resultado la viabilidad de la internacionalización pues las debilidades y amenazas no suponen obstáculo suficiente respecto de las fortalezas y grandes oportunidades a explotar.



Así pues, considerando el tipo de producto a exportar, los criterios que consideramos idóneos para la preselección de países son los siguientes:

- Países que tienen mayor población femenina activa
- Países que presentan un mayor interés por la moda
- Países con mayor poder adquisitivo (PIB per cápita)
- Tipo de cambio
- Barreras comerciales y barreras arancelarias
- Riesgo país
- Países con mayores expectativas de crecimiento (PIB)
- Países con mayor cuota de importaciones a nivel mundial
- Países que importan más productos procedentes de España

La aplicación de los anteriores criterios ha dado como resultado una preselección de 6 países: Francia, Italia, China, Japón, EEUU y Emiratos Árabes, los cuales se han posicionado del 1 al 6, o sea de mayor a menor según el criterio como puede observarse en la siguiente tabla 4.1.



Tabla 4.1. Criterios de preselección.

PRESELECCIÓN DE MERCADOS				
CRITERIOS				
Población femenina activa	Interés por la moda	Poder adquisitivo (PIB per cápita)	Barreras comerciales	Barreras arancelarias
1. China	1. EE.UU.	1. EE.UU.	1. Francia	1. Francia
2. EE.UU.	2. Francia	2. Emiratos Árabes	2. Italia	2. Italia
3. Francia	3. Italia	3. Francia	3. EE.UU.	3. Emiratos Árabes
4. Japón	4. China	4. Japón	4. China	4. EE.UU.
5. Emiratos Árabes	5. Japón	5. Italia	5. Japón	5. Japón
6. Italia	6. Emiratos Árabes	6. China	6. Emiratos Árabes	6. China
Riesgo país	Expectativas de crecimiento económico	Tipo de cambio	Tasa de crecimiento de las exportaciones españolas (entre 2012-2013)	Cuota de las importaciones mundiales
1. EE.UU.	1. China	1. Francia	1. EE.UU.	1. EE.UU.
2. Japón	2. EE.UU.	2. Italia	2. China	2. Francia
3. Francia	3. Emiratos Árabes	3. EE.UU.	3. Emiratos Árabes	3. Italia
4. Emiratos Árabes	4. Francia	4. China	4. Japón	4. China
5. China	5. Japón	5. Emiratos Árabes	5. Francia	5. Japón
6. Italia	6. Italia	6. Japón	6. Italia	6. Emiratos Árabes

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, Trade Map, Icx, Coface, barrerascomerciales.es, marketaccesdatabase y FMI.

Con estos 6 países de referencia, hemos ponderado los criterios de mayor importancia para nosotros dando mayor relevancia al poder adquisitivo y a la tasa de crecimiento de las exportaciones españolas, ambos ponderando el doble (x2) y dando también un mayor peso a la población femenina activa, el interés por la moda, y las expectativas de crecimiento, los tres con una consideración mayor de x1,5 más. De esta forma y en la medida del mayor o menor cumplimiento de los criterios de más y menos peso, el país que ha obtenido un mejor resultado que se corresponde con la calificación más alta ha sido EEUU como mercado de destino de la exportación objeto de este proyecto. Este resultado puede verse en la siguiente tabla 4.2.



Tabla 4.2. Ponderación de los criterios.

CRITERIOS	China	EE. UU.	E.A.U.	Francia	Japón	Italia
Población femenina activa (x1.5)	9	7,5	3	6	4,5	1,5
Interés por la moda (x1.5)	4,5	9	1,5	7,5	3	6
Poder adquisitivo (x2)	2	12	10	8	6	4
Barreras comerciales	3	4	1	6	2	5
Barreras arancelarias	1	3	4	6	2	5
Riesgo país	2	6	3	4	5	1
Expectativas de crecimiento económico (x1.5)	9	7,5	6	4,5	3	1,5
Tipo de cambio	3	4	2	6	1	5
Tasa de crecimiento de las exportaciones españolas (entre 2012-2013) (x2)	10	12	8	4	6	2
Cuota de las importaciones mundiales	3	6	1	5	2	4
PUNTUACIÓN	46,5	71	39,5	57	34,5	35

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la tabla anterior

Una vez analizados los resultados que nos muestran EE.UU. como el mercado indicado para realizar esta operación de exportación, se procede a analizar el mercado de destino.

4.3. Análisis del país de destino.

En base a los resultados obtenidos en el apartado precedente, y teniendo en cuenta la diferencia significativa entre el país de destino elegido (EE.UU.) y los siguientes posibles mercados de destino se ha tomado la decisión de analizar directamente aquel país que



los indicadores y variables elegidas nos muestran como más atractivo para el producto a exportar. Para ello, y teniendo en cuenta que EE.UU. es una agrupación de estados que conforman en conjunto un país, se ha realizado un análisis PEST para decidir el mercado real de destino como queda reflejado en los siguientes subapartados.

4.3.1. Análisis del país: análisis PEST.

A través de un análisis PEST se obtiene información completa del país de destino. El análisis tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Político-legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos

Aspectos político-legales

Entorno político

Respecto al entorno político, Estados Unidos es una república constitucional, presidencial y federal. Su forma de gobierno es conocida como democracia presidencialista por los poderes que la Constitución confiere al presidente. La elección del presidente es indirecta a través de un colegio electoral. Hay auténtica división entre los poderes ejecutivo, legislativo y judicial (ver anexo 4.25, página 71-72).

Estados Unidos posee un sistema bipartidista conformado por Partido Demócrata (fundado en 1820) que podría enmarcarse en una filosofía liberal y a favor de la clase trabajadora, y el Partido Republicano (fundado en 1854), socialmente conservador pero económicamente más liberal a favor del libre mercado y el capitalismo. Es debido en parte a este bipartidismo que el país goza de una estabilidad política y económica sin grandes cambios.

Las leyes han de ser aprobadas por ambas Cámaras (Baja y Alta) y ratificadas por el Presidente, que tiene derecho de veto. En caso de ejercer este derecho, la ley sólo podrá ser promulgada si se logra una mayoría favorable a la misma de dos tercios de los votos en ambas Cámaras (Cámara de Representantes, Baja, y Senado, Alta).



Los Estados Unidos se organizan territorialmente en 50 estados más el Distrito de Columbia. Además, incluye Territorios y Posesiones Insulares en el Pacífico (Guam, Islas Marianas) y en el mar de las Antillas (Islas Vírgenes) así como el Estado libre Asociado de Puerto Rico.

Cada estado cuenta a su vez con un poder ejecutivo, un poder legislativo y un poder judicial. Será de vital importancia, a la hora de exportar o hacer negocios en EE.UU., atender a la legislación y la política que afecta al estado o estados al que nos dirijamos.

Entre los acuerdos comerciales de Estados Unidos con el mundo, hemos de destacar que se han iniciado las negociaciones de un acuerdo entre EE.UU. y la Unión Europea, el Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), desde julio de 2013 (en curso actualmente, se menciona más adelante en el apartado 3.4 del presente capítulo).

Entorno legal-institucional

La cultura de los Estados Unidos es muy legalista y como consecuencia, para operar en este país se hace necesario contar con asesoramiento legal especializado, a fin de no estar en clara desventaja frente a los operadores locales. Hay que asumirlo como un coste para hacer negocios en el país. Dentro de este apartado hemos prestado especial atención a los siguientes aspectos, tal y como se detallan brevemente a continuación, así como en los anexos correspondientes (ver anexo 4.26., páginas 73-75):

- *Régimen de comercio*

Hay un clima favorable en términos generales para la inversión extranjera. En general, la economía es abierta para el comercio y la inversión exterior. El régimen de importación es libre, con pocas excepciones.

Existen sin embargo algunas barreras no arancelarias y numerosas normas y disposiciones de carácter técnico y jurídico para productos agroalimentarios, farmacéuticos y destinados a la salud. Además de las leyes federales, existen limitaciones impuestas por los propios Estados.



- *Legislación sobre control de cambios*

Estados Unidos no impone, como norma general, control de cambios, pudiendo los inversores extranjeros repatriar capitales, préstamos y beneficios. Existen incentivos a la inversión, principalmente a escala estatal y local, como beneficios fiscales o condiciones favorables de financiación.

- *Regulación sobre inversión extranjera*

Por lo que se refiere a la inversión extranjera, la economía es abierta y tradicionalmente favorable, ofreciendo al inversor extranjero un tratamiento nacional.

Los principales programas de incentivos a la inversión se encuentran en el ámbito estatal y local, aspecto importante en la decisión sobre el emplazamiento. Estos incentivos consisten en beneficios fiscales y condiciones favorables para la financiación de la inversión, incentivos por la creación de empleo y la formación profesional, etc. Los principales beneficiarios de estos incentivos son las inversiones en plantas productivas y/o filiales que conlleven la contratación de un alto número de empleados.

- *Sistema fiscal*

El Gobierno Federal se limita a favorecer la existencia de un ambiente propicio a la inversión extranjera. Por tanto, una compañía extranjera gozaría de las mismas ventajas y obligaciones que una empresa estadounidense que opere en el mismo tipo de negocio y en el mismo lugar. Existen además otras cargas fiscales (estatales, municipales, de los condados, etc.), los EE.UU. con más de 10.000 jurisdicciones fiscales.

- *Propiedad intelectual*

El organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de patentes y marcas en EEUU es la Patent & Trademark Office (PTO), donde se protegen los derechos de las marcas, previa presentación de la solicitud respectiva y habiendo cumplido el procedimiento estipulado.

La duración de una marca registrada ante la PTO es de diez años, prorrogables por otros diez años. A diferencia de los derechos de autor y de las patentes, los derechos de una marca prevalecen indefinidamente si el propietario sigue utilizando la marca para identificar sus productos o servicios.



Exportación de calzado a Miami.

Es recomendable que las empresas y ciudadanos españoles se dirijan a la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y a una empresa especializada para obtener recomendaciones sobre registro de marcas en España y las opciones de registro en EE.UU.

- *Distribución comercial*

Dada la dimensión continental de EEUU, se aconseja hacer una aproximación gradual a los distintos mercados regionales (por ej. Nordeste, Medio Oeste, Sur, California y Texas).

Sector de la confección y el calzado

En el sector de confección y calzado la distribución viene definida por dos características principales:

Por una parte, los productores que cuentan con un canal propio de distribución, ofrecen sus productos desde tienda propia o franquiciada. A esto se une la venta directa (Internet o catálogo), de gran tradición en EE.UU, basado en un fiable sistema de envío y gran flexibilidad de devolución.

Por otra parte, la progresiva disminución de la figura del distribuidor, en favor del representante, ha caracterizado la distribución indirecta. El representante posee generalmente una sala de exposición (*showroom*) y ofrece, en muchos casos, un amplio menú de servicios, como relaciones públicas, branding, etc. Las características de los contratos de representación pueden variar mucho, en función de la responsabilidad geográfica, la delegación en la participación en ferias profesionales, la organización de eventos de promoción, etc. En general, la comisión del representante oscila en torno al 10-15%, a lo que hay que añadir la participación en los costes del *showroom*, y lo que se acuerde sobre otros posibles servicios.

Aspectos económicos

Estados Unidos es un amplísimo mercado de 310 millones de personas, la mayor economía del mundo, representa aproximadamente un 25% de la producción mundial



total. El país absorbe el 16% de las importaciones mundiales y es el principal emisor (19%) y receptor de inversión internacional (15%).

A continuación se resumen algunos de los datos relevantes en la evolución de la economía estadounidense en los últimos años y las previsiones para 2015. Destacan entre ellos el alto nivel de Renta per cápita o PIB per cápita, uno de los mayores del mundo, así como la baja tasa de paro entre las grandes economías mundiales.

Tabla 4.3. Evolución de la economía estadounidense.

Indicadores de crecimiento	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
PIB (miles de millones de USD)	15.517,93	16.163,15	16.768,05e	17.416,25e	18.286,69
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,6	2,3	2,2e	2,2e	3,1
PIB per cápita (USD)	49.746	51.450e	53e	54.678e	57.045
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-7,8	-6,3	-4,8e	-4,0e	-3,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,0	102,5	104,2e	105,6e	105,1
Tasa de inflación (%)	3,1	2,1	1,5e	2,0e	2,1
Tasa de paro (% de la población activa)	8,9	8,1	7,4	6,3	5,9

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database

Se ha de considerar, además de estos datos, que al realizar operaciones con Estados Unidos, la moneda más utilizada en el comercio internacional, así como la divisa utilizada en los negocios en este país es el dólar USA (US dólar). El euro se ha mantenido fuerte respecto al dólar USA durante los primeros años de la crisis (tipo máximo de 1'4696 \$/€), pero actualmente, debido a las políticas implementadas por la FED (Reserva Federal Americana) y el BCE este diferencial ha bajado a mínimos históricos (1'1078 \$/€ - comienzos de 2015-) desde la salida al mercado de divisas del euro. Esto significa que es más barato comprar los productos europeos para las empresas y consumidores estadounidenses, en concreto, se han abaratado un 30% aproximadamente en términos de tipos de cambio. Esto hace indicar un aumento de las importaciones de productos europeos por parte de EE.UU.

En relación con el producto elegido para esta operación de exportación, se considera también relevante hacer mención a la distribución poblacional del país. En concreto, hay



que destacar el hecho de que el área metropolitana de Nueva York, con casi 19 millones de habitantes, es la más poblada del país. La ciudad es un importante nudo de comunicaciones, centro comercial y de servicios financieros. Tradicionalmente han florecido en ella industrias como la de los bienes de consumo y la moda.

Asimismo, también hay que destacar la importancia de Miami como ciudad y mercado potencial (agrupa a unos 5,5 millones de habitantes, de los cuales una gran mayoría son hispanos). En los últimos tiempos se ha convertido en la puerta de América para España por sus vínculos culturales y económicos con Iberoamérica y el Caribe. Es uno de los centros financieros más importantes del país y en sus alrededores se sitúan las sedes de gran parte de las multinacionales que operan en Iberoamérica (ver anexo 4.27, página 76-78).

Aspectos socio-culturales

Detectar las tendencias en la evolución de las poblaciones no suele ser difícil, ya que éstas se producen de una forma lenta, por lo que las empresas suelen contar con tiempo suficiente para adoptar las medidas necesarias para sacar el máximo partido de ellas.

En este caso, analizaremos brevemente el entorno socio-cultural que rodea a la industria del calzado en nuestro país de destino, EE.UU.

Este país, tiene para Suela Spain S.L., como exportador de calzado, una característica determinante; es el mayor consumidor e importador de calzado del mundo, él solo supone un cuarto de las importaciones mundiales totales. Por tanto, se entiende que se trata de un mercado maduro, saturado y en el que la competencia es muy dura¹⁶.

EE.UU. se ha caracterizado tradicionalmente por sus centros comerciales y grandes almacenes, pero las tendencias están cambiando y en la actualidad el 65% del calzado de mujer se vende en cadenas regionales o boutiques individuales, más interesadas en apostar por nuevas marcas precisamente en su intento por diferenciarse. Los consumidores, también ha incrementado sus compras por internet en los últimos tiempos.

¹⁶ Estudio de mercado elaborado por ICEX: El mercado del calzado femenino en EEUU- Noviembre 2013



El estudio de mercado elaborado por ICEX sobre el mercado del calzado femenino en EEUU en Noviembre 2013, nos da una idea sobre algunos hábitos de consumo en este sector y expone que según una encuesta realizada por el Consumer Reports National Center, sobre los hábitos de compra de calzado de la mujer estadounidense, se observa que el consumidor americano tiene una media de 19 pares de calzado y compra una media de cuatro al año. El zapato informal sería el más consumido, seguido del de vestir.

Por otra parte, según un estudio de la consultora E-marketer la mujer americana consumidora de calzado europeo busca calzado de alta calidad, modelos exclusivos y originales, y valora el servicio personalizado en el punto de venta. Este aspecto, es especialmente importante para Suela Spain S.L. ya que éste es el tipo de producto que quiere comercializar.

A la hora de realizar este análisis, hemos tenido en cuenta los lugares donde los clientes buscarán el calzado de Suela, qué hábitos de consumo en este sector son los más relevantes y por último definir el público con el que podemos encontrarnos en EE.UU., para elegir de la mejor manera posible al público objetivo del producto, conocerlo, estudiarlo y poder sacarle el máximo partido (ver anexo 4.28., página 79-81).

Aspectos tecnológicos

El componente tecnológico es un factor muy relevante sobre todo en los últimos años en el comercio internacional, y su importancia será aún mayor en el futuro con las nuevas tecnologías y el comercio electrónico como alternativa al comercio clásico.

En el mercado estadounidense, el comercio electrónico creció un 16.9% en 2013, alcanzando los 263.300 millones de dólares y el 5.8% del total de las ventas minoristas. Según la consultora Emarketer, se espera que las ventas online hayan crecido un 15.5% en 2014, sumando más del 20% del crecimiento de 199.400 millones previsto para este año. En 2017, el comercio electrónico podría alcanzar los 440.400 millones y casi el 9% del comercio minorista.



En 2013, las ventas a través de dispositivos móviles crecieron un 70% hasta los 42.130 millones, cifra que en 2014 podría crecer otro 37,2% hasta los 57.790 millones, o el 19% de todo el comercio electrónico y el 1,2% de las ventas al por menor. En 2014, las ventas a través de tablets ya podrían sumar dos tercios de los ingresos del comercio móvil, pudiendo alcanzar el 75% en 2018. Para ese año se espera que las ventas móviles alcancen el 27% de todo el comercio online y el 2,4% de las ventas minoristas totales.

Es necesario, en base a estos datos, prestar atención al mercado del comercio electrónico, ya que facilita la eliminación de intermediarios, un contacto más rápido con el cliente, así como facilidades para productores y consumidores.

4.3.2. Elección del mercado de destino: Miami.

En base al análisis PEST realizado sobre el mercado estadounidense, hemos llegado a la conclusión lógica de no considerar el país como un único mercado, sino como un mercado de mercados o país de países. En base a este análisis, se ha tomado la decisión -en base a unos criterios que a continuación se detallan- de elegir como mercado final de destino: Miami (Estado de Florida).

Es importante a la hora de tratarse de una primera toma de contacto con un mercado diferente y de la primera vez que Suela Spain S.L. se internacionaliza, focalizar el lugar de exportación en un punto definido. De esta manera será más fácil y eficaz centrar los esfuerzos en un lugar determinado y estar mejor preparados a la hora de confrontar posibles adversidades que surjan en la relación comercial.

En base al anteriormente mencionado análisis PEST y teniendo en cuenta la marca que se está exportando en este proyecto (Suela Spain S.L.) hemos elegido Miami en base a factores climáticos¹⁷ que asemejan las condiciones climáticas a España y al clima mediterráneo, lo cual permite vender el producto que Suela Spain S.L. ofrece en las mismas condiciones que en el mercado nacional.

¹⁷ El tiempo en Miami, Guía Turística de Miami. Disponible en: <http://www.disfrutamiami.com/tiempo> [Consultado el 28/02/2015]



Además, Miami es el Estado “latino” por naturaleza debido además del clima a la proximidad a los países caribeños de habla hispana (Cuba, República Dominicana, Estado de Puerto Rico...). Esto se traduce en una de las poblaciones con mayor presencia hispana de todo el país, una gran mayoría de los 5,5 millones de habitantes que conforman su población son de origen hispano o latino según el United States Census (2012)¹⁸. Según estos datos, aproximadamente un 55% de la población son mujeres (cliente al que va dirigido el producto que ofrece Suela Spain S.L.).

Es también, uno de los centros financieros más importantes del país y en sus alrededores se sitúan las sedes de gran parte de las multinacionales que operan en Iberoamérica. También se ha tenido en cuenta que Miami concentra algunas de las mayores fortunas mundiales tanto en el mundo de la moda, música y otros artistas en general y que sirve de puerta a otras ciudades y estados de EE.UU. a través tanto de su influencia latina, como para otros países de Latinoamérica.

Es por tanto, en base a la cercanía climática, cultural, idiomática (una marca con nombre castellano en un mercado mayoritariamente castellano-parlante) y a las posibilidades que ofrece en el futuro como punto de enlace EE.UU.- Latinoamérica, que nuestra decisión final es elegir Miami como destino final de este proyecto de exportación.

4.3.3. El importador.

Tras tratar de contactar con varios posibles compradores en Miami (ver anexo 6.3., página 91), nos hemos decantado por la empresa de distribución Olem Shoe Corporation¹⁹ ya que consideramos que es la que más se ajusta a las características que buscamos tanto por tipo de zapato con el que trabaja como por perfil de sus clientes. Entre las marcas que comercializa se encuentran Pierre Dumas, Pierre Dumas Children, Bruno Valenti, Valenti Franco, Le Comfort, Bartolini. Todas ellas son de calzado de alta calidad y diseño y precios similares a los de Suela Spain S.L.

¹⁸ Easy Stats, United Census Bureau, Population of Miami City by Nativity and Citizenship Status, Sex by Age. Disponible en: <http://www.census.gov/easystats/#> [Consultado el 02/02/2015].

¹⁹ Se puede consultar su página web <http://www.olemshoe.com>



Exportación de calzado a Miami.

Olem Shoe Corporation es una empresa que nace en 1964 en Estados Unidos se dedica a exportar, importar y distribuir diferentes marcas de calzado. Actualmente posee sedes en todo el país y una en China. A pesar de que trabaja principalmente en Estados Unidos, se encuentra en expansión.

Finalmente, nos gustaría señalar, que a pesar de que nuestro asesoramiento termina una vez encontrado el distribuidor. Nos hemos asegurado de que el distribuidor vendería los zapatos en tiendas conforme a las necesidades de Suela Spain S.L. En este caso, algunas de las tiendas en las que distribuye Olem Shoe Corporation, se encuentran dentro del centro comercial Village of Merrick Park²⁰. Por ejemplo, la tienda Carlo Pazolini, vende zapato europeo de una altísima calidad y características similares a las de Suela Spain S.L.

4.3.4. Relación bilateral Unión Europea - EE.UU.

A destacar en estos momentos (primer trimestre de 2015) las negociaciones que se están llevando a cabo el Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y Estados Unidos (TTIP, por sus siglas en inglés). En este caso la potencial suscripción de este acuerdo representaría una asociación e integración entre países (EE.UU) y/o regiones (Unión Europea) que concentran una importante porción del comercio mundial y de la inversión extranjera directa.

Por esto, dentro de los puntos de este acuerdo se busca extender los beneficios propios de los acuerdos bilaterales dado el peso de los actores involucrados, por lo cual las áreas de cooperación se busca sean más allá de lo previsto en otros instrumentos suscritos en el pasado tales como la Declaración Transatlántica, el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de 1999, la Asociación Económica Transatlántica, lanzada en 1998, de donde surgieron foros de debate, para impulsar un mercado trasatlántico sin barreras.

Todo lo cual conllevó en Noviembre de 2011 en la Cumbre Unión Europea - Estados Unidos de Norteamérica a la creación de un Grupo de Trabajo de Alto Nivel sobre Empleo

²⁰ Se puede consultar su web en <http://www.villageofmerrickpark.com/directory/shoes>



y Crecimiento (“EU-US High Level Working Group on Jobs and Growth”) el cual es el “encargado de identificar y valorar las distintas opciones que pudieran mejorar las relaciones bilaterales comerciales y de inversión de modo que se fomentase la creación de empleo, el crecimiento económico y la competitividad internacional a ambos lados del Atlántico.”²¹

Por ello, dicho grupo de trabajo el 12 de febrero de 2013, concluía que la opción recomendada era la de negociar “un Acuerdo Amplio sobre Comercio e Inversiones”, que incluyera regulaciones y en virtud al cual desde el 14 de junio de 2013, el Consejo de la Unión Europea fijó los parámetros para estas negociaciones comerciales, para negociar el TTIP, dado a que el mismo influiría decisivamente en los flujos de importaciones y exportaciones entre ambos bloques y del que España como miembro de la Unión Europea podría beneficiarse enormemente, dado a que pretende eliminar las barreras comerciales y arancelarias vigentes, lo cual en virtud de los análisis que sobre Estados Unidos de Norteamérica se han realizado en el presente trabajo beneficiaría aún más a las empresas españolas en sus planes de expansión e intercambio.

²¹ Ficha país: Estados Unidos. Política Comercial. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad. Disponible en: <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/america/Paginas/estados-unidos.aspx> [Consultado en 14/04/2015]



Capítulo 5. Análisis del producto; descripción y elaboración.

El producto que Suela Spain S.L desea comercializar es calzado de mujer. Es un calzado de vestir, de una alta calidad y de un precio medio-alto, pensado para mujeres jóvenes, modernas, urbanas y con gusto por la moda.

Para esta primera exportación, se va a enviar solo un modelo (en tres colores diferentes) de la actual colección primavera-verano que Suela Spain S.L. ha lanzado recientemente al mercado español. En el anexo 5.1., pagina 82-83, hemos incluido la ficha técnica de dicho producto, tanto en castellano como en inglés. Esta ficha se envió a los distribuidores como muestra del producto que Suela Spain S.L. quería comercializar a través de ellos.

Todos los zapatos de Suela Spain S.L se fabrican en España, concretamente en Elche (Alicante), una ciudad con una importante tradición en la elaboración de calzado y conocida por la alta calidad de las marcas que allí se fabrican. Los plazos de fabricación son de aproximadamente 5 semanas desde que se hace el pedido, y se fabrica un pedido mínimo establecido por Suela Spain S.L. de 400 pares de zapatos por temporada, aunque se espera poder aumentar el número tras la apertura al mercado internacional.

El calzado de Suela Spain S.L utiliza los mejores materiales, la suelas de todos los zapatos son de cuero. Los diseños corren a cargo de la fundadora y propietaria Paula del Río.



Capítulo 6. Comercialización del producto.

A pesar de que posiblemente las decisiones que se refieren a la comercialización del producto, al marketing y muy especialmente la imagen de la marca sean una cuestión que atañe más a Suela Spain S.L., en este apartado reunimos algunas consideraciones que creemos oportunas y que pueden resultar de utilidad para esta primera penetración en el mercado estadounidense, para el cual establecimos contacto con algunas oficinas comerciales ICEX en dicho país. (ver anexo 6.1., páginas 84-86).

6.1. Estrategia de penetración en el mercado destino.

En este apartado, trataremos de establecer, junto con nuestro cliente Suela Spain S.L., unas pautas que nos indiquen la mejor forma para entrar en el mercado de EE.UU. Para ello, antes de nada, debemos dejar claro que el producto a comercializar no va dirigido a un mercado de masas, sino de nicho, también llamado de especialidades. El mercado masivo produce en grandes cantidades con un bajo coste de producción, algo que sería inviable para Suela Spain, no solo por el tamaño y la capacidad productiva de la empresa sino por el enfoque de producto exclusivo que da la marca a sus productos²².

Para una correcta penetración de mercado, es fundamental definir claramente el segmento de población en el que se encuentra nuestro público objetivo. Podemos tener en cuenta numerosas características, como su poder adquisitivo, determinados rasgos culturales o de comportamiento y la edad, entre otras.

A continuación y en relación al público objetivo que seleccionaremos, debemos establecer una estrategia de posicionamiento y diferenciación correcta, que nos haga ser percibido por el consumidor de la manera más conveniente para nosotros y poder así llegar al público adecuado.

²² Banco latinoamericano de Desarrollo, 2012. Cómo exportar efectivamente a los EE.UU.



6.1.1. Segmentación del mercado.

Para establecer el segmento de mercado más apropiado al que dirigir nuestros esfuerzos de promoción, es fundamental tener muy claras las características del producto que vamos a comercializar, cuáles son sus puntos fuertes y sus principales características.

En nuestro caso, y tras el estudio realizado en el capítulo 5, en el que explicamos detalladamente cómo se fabrica el producto, con qué materiales, etc. junto con el capítulo 4, podemos concluir que el público objetivo presenta las siguientes características:

- **Mujeres.** Quizás el más evidente ya que se trata de una marca que solo fabrica zapato femenino.
- **Clase media-alta.** Por su rango social, la forma de vestir es importante, asisten a eventos o acontecimientos sociales durante los cuales un calzado bonito y de buena calidad como el de Suela Spain S.L., está muy bien considerado.
- **Poder adquisitivo alto.** Ya que el precio de los zapatos de Suela Spain S.L. está por encima del de otras marcas. Se pagará más caro por la calidad y el diseño.
- **Nivel cultural alto.** Ya que Suela Spain S.L. no solo vende estética sino que busca consumidoras que sepan apreciar la calidad de los materiales, los cuidados procesos de fabricación, los valores de la marca y el diseño exclusivo.
- **Edad entre 25 y 45.** El zapato que se quiere comercializar es un zapato joven, moderno y que sigue muy de cerca las tendencias. Por ello consideramos que un público también joven podría ser el más acertado

6.1.2. Posicionamiento y diferenciación.

Una vez que tenemos establecido el público objetivo, se deberá crear una imagen de marca acorde con los valores que queremos transmitir y que llegarán al público deseado. Por ello, el zapato deberá venderse en los lugares adecuados, junto a zapatos posicionados de una manera similar y será importante buscar la forma de transmitir las características que hacen la marca diferente, como por ejemplo su fabricación en cuero o su procedencia española. Los esfuerzos de promoción deberán dirigirse siempre hacia el público objetivo. Todos estos aspectos se desarrollan en el punto siguiente, donde se establece una estrategia de marketing.



6.2. Marketing Mix.

En este apartado se recogen algunas decisiones que se han tomado junto con Suela Spain S.L. en cuanto a las estrategias de promoción. Es una empresa de reciente creación que necesita darse a conocer tanto en España como en EE.UU. por lo que habrá de hacer un esfuerzo importante en este aspecto y tomar decisiones acertadas ya que una mala política de comunicación pueden perjudicar gravemente a la empresa. Por otra parte las valoraciones del apartado anterior, nos facilitan establecer una estrategia de marketing siguiendo los cuatro componentes del marketing mix que son el producto, el precio, la distribución y la comunicación, también conocido como las cuatro P's del marketing:

- Product
- Price
- Promotion
- Placement

6.2.1. Producto.

Para esta primera exportación se ha decidido enviar el modelo que aparece en la figura 6.1. y con referencia PV15-Z51-38 ya que consideramos que es el más adecuado para esta primera toma de contacto.

Figura 6.1. Producto.



Fuente: Elaboración propia (2015).



Hemos escogido este modelo por varias razones, pero principalmente porque se trata de uno de los modelos que más éxito ha tenido en el mercado nacional y que creemos que será también de gran éxito en Miami dadas sus características. Reúne las características de comodidad y alta calidad en materiales que la marca quiere resaltar y porque se trata de un calzado de verano, perfecto para las condiciones climatológicas de Miami, lugar en el que se venderán. Se trata de una zona en la que hace buen tiempo la mayor parte del año, así que unas sandalias nos han parecido lo más adecuado.

6.2.2. Precio.

Es importante definir una correcta política de precios, ya que además de cubrir el coste y suponer un margen de beneficio que haga la operación rentable comercialmente, este aspecto es determinante a la hora de posicionar el producto dentro del mercado y acercarlo al público objetivo. En este caso, debemos por tanto partir de un coste de producción 45,51 EUR por par de zapatos y un margen de beneficio para que la operación resulte rentable que se aborda con más profundidad en el capítulo 11, Análisis coste-beneficio de la operación, pero que en definitiva lleva a la marca a comercializar un zapato entre 80 y 150 USD.

Por otra parte, hemos tenido en cuenta los precios de la competencia en zapatos de calidad y características similares, para ello hemos consultado el estudio realizado en 2010 por el Consulado General Argentino en Miami²³, sobre los tipos de calzado que se comercializan allí y sus precios. Para el estudio se han tenido en cuenta los diferentes tipos de tiendas y las principales marcas que se vende.

Algunos datos relevantes para posicionar a Suela Spain S.L según su precio son las clasificaciones que se hacen según su producción y precio, ya que Suela Spain S.L tiene por el momento una capacidad de producción limitada.

El zapato de Suela Spain S.L se encontraría en la categoría Bridge-Better por tratarse de un zapato de diseño con un precio más asequible. No obstante, la clasificación de los

²³ Disponible en: <http://www.consuladoargentinoenmiami.org/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa%281%29.pdf> [consultado el 15/04/2015]



diferentes tipos de calzado se explica más en profundidad en el anexo 6.2., página 87-90²⁴.

6.2.3. Distribución.

Para entrar por primera vez en un mercado, existen muchas opciones pero cabe destacar dos que son las más utilizadas y eficaces. La toma de esta decisión es especialmente importante al tratarse de un mercado tan saturado como el del calzado, en el que vender en lugar adecuado puede ser decisivo.

Las dos opciones principales serían:

1) DISTRIBUCIÓN INDIRECTA VÍA REPRESENTANTE O DISTRIBUIDOR: Ésta sería la opción más cómoda ya que un intermediario se encarga de comprar la mercancía al exportador español y hace todos los trámites aduaneros y de transporte. Como desventaja principal es que el exportador pierde el control de parte de la operación y el beneficio económico es menor.

2) DISTRIBUCIÓN DIRECTA: Se haría a través de la venta directa a tiendas interesadas en comercializar el producto de Suela Spain S.L., para ello será necesario conseguir esos clientes. Existen infinitas formas de entrar en contacto con un comprador interesado, aunque una de las formas más eficaces suele ser la asistencia a ferias especializadas para entrar en contacto con clientes potenciales, una opción que se desarrolla a continuación en el apartado 3.4. Comunicación/Promoción del presente capítulo.

Las ventajas de esta opción son entre otras, que permite el control total de la operación de exportación, desaparecen los márgenes de representante o distribuidor y es la empresa exportadora la que elige a sus clientes. Pero tiene también importantes inconvenientes como que sólo se realizan operaciones aisladas y a menudo de pequeño monto, con lo que el volumen de ventas es limitado y la dificultad del papeleo internacional.

²⁴ Estudio completo disponible en <http://www.consuladoargentinoenmiami.org/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa%281%29.pdf> [consultado el 13-4-2015]



En este caso, hemos optado por aconsejar a Suela Spain S.L., la segunda opción ya que tras hacer un pequeño estudio sobre las posibles tiendas más adecuadas para vender los diseños de Paula del Río²⁵ y escribir algunos correos electrónicos y una tienda se ha mostrado interesada. Como se explica con más detenimiento en el apartado 3.3. Comprador o importador del capítulo 4 Investigación y selección de mercados, se trata de Olem Shoe Corporation. Una empresa de distribución que encaja perfectamente dentro del perfil de Suela Spain S.L. por los productos que comercializa y sus clientes.

6.2.4. Comunicación/Promoción.

Suela Spain S.L. se encuentra en este momento intentando acceder al mercado, por ello consideramos que debe centrar todos sus esfuerzos de promoción en intentar darse a conocer entre los distribuidores y tienda que venderán sus productos más que en el cliente final. Una vez establecida en las tiendas correctas, podrá redirigir sus esfuerzos de promoción a su público objetivo.

Para la promoción dentro del sector, hemos considerado fundamental la asistencia a ferias especializadas dentro de EE.UU. para darse a conocer dentro del sector. En concreto, está prevista la asistencia de Suela Spain S.L. a la feria de las Vegas en EEUU en 2016. El año pasado, esta feria tuvo un enorme éxito de asistencia, con más de 500 expositores y en ella se presentaron las últimas novedades e innovaciones dentro del sector.

International Trade & Advice ha recomendado a Suela Spain S.L. la asistencia a otras dos ferias que considera especialmente interesantes:

1. The Atlanta Shoe Market

La consideramos especialmente relevante por la importancia de algunos de sus expositores de calzado, como por ejemplo: Michael Kors y Charles Jourdan. Se celebrará este año en las siguientes fechas y lugar:

²⁵ Lista con las 19 mejores tiendas de zapatos de Miami Disponible en <http://miami.racked.com/maps/step-into-the-19-best-places-to-buy-shoes-in-miami> [consultado el 13-4-2015]



Tabla 6.1. Datos de la feria *The Atlanta Shoe Market*

Junio 10-11, 2015 Agosto 22-24, 2015 Diciembre 9-10, 2015 Horarios: 9:00 AM 6:00 PM Ubicación: Cobb Galleria Centre & Renaissance Waverly Hotel, Atlanta	Contacto: Southeastern Shoe Travelers 953 Harmony Road. Suite 106 Eatonton, GA 31024 Sales and Customer Service: sest@plantationcable.net
--	--

Fuente: Elaboración propia (2015).

2. Shoe Market of the Americas

The Shoe Market of the Americas (SMOTA) comprende tres ferias anuales en las que se da cita todo el espectro de empresas de calzado, desde las colecciones de diseñadores de alta costura hasta las grandes empresas de marca en todas las categorías: mujeres, hombres, y calzado infantil.

Tabla 6.2. Datos de la feria *Shoe Market of the Americas*

Próximo evento 2015: Junio 28-30, 2015 The Collections Show Horarios de los eventos: Domingo, June 28, 9am-6pm Lunes, June 29, 9am-7pm Martes, June 30, 9am-3pm Ubicación: Miami Airport Convention Center (MACC) y El Doubletree Miami Mart Airport Hotel,Florida	Contacto: SMOTA Shoe Market of the Americas Corporate Office 2335 NW 107th Avenue Suite# 2M31, Box 120 Miami, FL 33172 Info@smota.com Website: http://www.smota.com/contact/
--	---

Fuente: Elaboración propia (2015).



Exportación de calzado a Miami.

En anexo 6.4., página 92-95, no obstante, se puede encontrar un listado de las principales ferias que se celebran en este país y que podrían tenerse en consideración por Suela Spain S.L. para asistencias futuras.

A pesar del elevado coste que implica la asistencia a una feria de estas características, la consideramos muy positiva y beneficiosa para Suela Spain S.L. en su primera entrada en el mercado.

Capítulo 7. Régimen fiscal y administrativo de la operación.

7.1. Fiscalidad del país de origen.

7.1.2. Clasificación arancelaria.

Clasificar arancelariamente consiste en asignar a una mercancía un código dentro del sistema de clasificación de comercio internacional, que servirá para que las autoridades asignen y los usuarios conozcan los impuestos, derechos, regulaciones no arancelarias etc ,que corresponden a dicha mercancía.

En nuestro caso, se van a exportar 405 pares de sandalias de piel tanto en su parte superior como en la suela pertenecientes a la partida 64.03 correspondiente a calzado con la suela y la parte superior de cuero natural, nota legal 4 a) y b) del capítulo 64. (ver anexo 7.1., página 96).

Dicho lo anterior, el calzado constituido por tiras o con una o varias hendiduras, que no rodean el dedo pulgar, que tienen suela de cuero natural y tacón de altura superior a 3



cm, incluida la tapa, pertenecen al código NC 6403 59 11²⁶. Hemos descartado las pequeñas tachuelas incrustadas en el cuero como característica trascendental para la clasificación por tratarse de un adorno.

Así pues, en el DUA de exportación se deberá reflejar el código a nivel Taric, es decir en sus 10 dígitos 6403 59 11 00 independientemente de que para la aplicación del arancel de importación en EEUU solo se tomen en cuenta los seis primeros dígitos (ver anexo 7.2., página 97).

7.1.3. Régimen aduanero: Exportación²⁷.

La exportación es el régimen aduanero que permite la salida de las mercancías de la UE²⁸. Para acogerse a este régimen, es preciso formular ante la Aduana una declaración de exportación y que la mercancía abandone el territorio español en el mismo estado en que fue despachada. La declaración de exportación se depositará en nuestro caso en la aduana de Adolfo Suárez Madrid-Barajas.

En nuestra concreta operación, el operador contratado para ello, realizará la declaración de exportación por cuenta de la empresa exportadora Suela Spain S.L. pues es esta la propietaria de las mercancías a exportar y tiene poder de disposición sobre ellas.

Actualmente en la UE no hay derechos de exportación. Los últimos que se fijaron estuvieron vigentes durante los años 1995, 1996 y terminaron en el año 1997 y se impusieron a las exportaciones de cereales.

²⁶ A los efectos de esta subpartida carece de importancia que el tacón pueda distinguirse o no de la suela.

²⁷ Normativa que rige la exportación: Reglamento (CEE) de la Comisión nº 3269/92, que fija disposiciones de aplicación de determinados artículos del Reglamento (CEE) de la Comisión nº 2913/92, en lo que respecta al régimen de exportación, a la reexportación y a las mercancías que salen del territorio aduanero de la Comunidad y Reglamento (CEE) 2454/93, Reglamento de aplicación del Código Aduanero.

²⁸ Disponible en: <http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/index.htm> [Consultado el 25/04/15]



Exportación de calzado a Miami.

De este modo, al no existir derechos de exportación ni impuestos especiales por las características propias del producto a exportar, la atención al régimen fiscal en origen queda ceñida al Impuesto sobre el Valor añadido (IVA en lo sucesivo).

De acuerdo con el artículo 4 de la Ley del IVA *“estarán sujetas al impuesto las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas en el ámbito espacial del impuesto por empresarios o profesionales a título oneroso, con carácter habitual u ocasional, en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional”*.

Además de lo anterior y de acuerdo al artículo 21 LIVA *“estarán exentas del impuesto, en las condiciones y con los requisitos que se establezcan reglamentariamente, las siguientes operaciones: 1º “Las entregas de bienes expedidos o transportados fuera de la Comunidad por el transmitente o por un tercero que actúe en nombre y por cuenta de éste”*.

El fundamento de que no tengan carga tributaria los bienes exportados es que no se ha producido su consumo en el país de origen y por tanto la entrega queda gravada pero se declara exenta²⁹.

Así pues la factura comercial emitida por la exportadora Suela Spain S.L al importador estadounidense OLEM Shoe Corp. estará exenta de IVA. Ahora bien, para que el exportador pueda beneficiarse de la exención deben cumplirse dos condiciones, por un lado que se produzca una entrega de bienes fuera de la UE de conformidad a la legislación aduanera y por otro que se pueda justificar o acreditar la salida efectiva de las mercancías del territorio comunitario con la documentación oportuna³⁰. Para justificar la exención en la aplicación del tributo ante la Agencia Tributaria será necesario guardar copia de la factura comercial, del documento de transporte internacional y de la declaración aduanera de exportación, en la que el transmitente de las mercancías aparezca como exportador.

²⁹ Podemos considerar que la exención, más que a la exportación, corresponde a la entrega de los bienes que se exportan.

³⁰ Reglamento del IVA o Real Decreto 1624/1992.



Además, en línea con el artículo 21.5º LIVA y 9.1.5º RIVA gozan también de exención las prestaciones de servicios, incluidas las de transporte y operaciones accesorias, distintas de las que gocen de exención conforme al artículo 20 de esta Ley, cuando estén directamente relacionadas con las exportaciones de bienes fuera del territorio de la Comunidad y se presten a quienes realicen dichas exportaciones y a partir del momento en que se expidan con destino a la exportación. Quedaría por tanto también exento de IVA el transporte en camión desde la fábrica de Elche a la aduana de salida de Madrid-Barajas.

Para beneficiarse de estas exenciones en la factura deberá consignarse en una nota, la exención en base al Artículo 21.5 de la Ley 37/1992 y la exportadora Suela Spain S.L. quedará obligada únicamente al pago de la base a la que no se aplicará el tributo.

International Trade & Advice en su labor de asesoramiento a la exportadora, también se hizo eco de otra de las exenciones recogidas por la mencionada Ley del IVA, correspondientes a las entregas de bienes expedidos o transportados fuera de la Comunidad Europea por un exportador intermediario como Suela Spain S.L, que compra la mercancía a un fabricante o proveedor y luego la vende (artículo 24.1.1.e de la Ley del IVA).

En la mayor parte de los casos el exportador compraría el producto a nivel interno con IVA, pero es posible que la compra se realice sin IVA si se cumplen unos requisitos:

- Si se presenta el título de transporte informando de que esa compra será una venta para la exportación.
- Si la venta del producto se realiza en un almacén constituido como zona exenta como una zona franca.
- Si la venta se realiza desde un recinto aduanero desde el cual se realizará la exportación.

Así pues, consideramos que la primera de las opciones no sería la más adecuada pues habría que contemplar al fabricante de zapatos en el DUA y remitirle una copia, permitiéndole conocer así detalles confidenciales de la operación como el importe de la factura y los datos del comprador estadounidense, corriendo un riesgo alto de usurpación de cliente mejorando la oferta.



Las siguientes opciones parecen más recomendables y mediante el traslado de la mercancía a un Depósito distinto del aduanero o DDA, el fabricante o vendedor no repercutiría IVA y el comprador o exportador Suela Spain S.L no soportaría IVA. El procedimiento sería el siguiente³¹:

- El fabricante introduciría la mercancía en el DDA, Posteriormente se realiza la vinculación al DDA mediante un Documento de Vinculación al Depósito (DVD) régimen 73.00 y se comunicaría a la Aduana mediante comunicación telemática.

La exportación se formaliza mediante DUA-DAE normalmente, régimen 10.73 y referenciando el DVD en la casilla 40, sirviendo para cancelar la entrada del DVD.

La salida de exportación cancela en la contabilidad de existencias la entrada con el DVD, no siendo necesaria la presentación del SDD (Salida del Depósito Distinto del Aduanero).

Continuando con las posibilidades que ofrece la Ley del IVA, también informaríamos a Suela Spain S.L. de la posibilidad que tienen los exportadores de acogerse al régimen especial de devolución establecido en el artículo 116.1 de la mencionada Ley. Estos exportadores tienen derecho a hacer la declaración del impuesto mensualmente en lugar de trimestralmente y a pedir la devolución también al final de cada mes o periodo de liquidación.

Se trata de un régimen excepcional y voluntario dado que el sistema general, consiste en solicitar a final del año el saldo pendiente del IVA que el sujeto pasivo no haya podido recuperar con anterioridad y debe ser solicitado por el sujeto pasivo mediante la inscripción previa en el registro.

Todos los beneficios anteriormente sugeridos, supondrían el ahorro de un coste financiero para la empresa Suela Spain S.L (no un coste real pues el IVA es deducible), que será quién en última instancia decida sobre su aplicación.

³¹ Disponible en:

http://www.derechoaduanero.es/index.php?option=com_k2&view=item&id=344:funcionamiento-del-dda&Itemid=202&tmpl=component&print=1 [Consultado el 27/03/2015]



Por último, es preciso mencionar que International Trade&Advice de conformidad con lo estipulado en el contrato de agencia, exigirá una remuneración mixta por los servicios prestados a la exportadora. Por un lado cobrará una cantidad fija por el proyecto de internacionalización y posteriormente, un 5,5% sobre el precio CIP de aquello que realmente se exporte.

Por ello, deberían emitirse dos facturas de esta parte a Suela Spain S.L., la primera factura con IVA (ver anexo 7.3., página 98) estaría compuesta por un lado de un monto fijo por los servicios de asesoramiento prestados en España, que debería facturarse con el 21 % de IVA de conformidad con el artículo 70.2 de la Ley del IVA, pues a pesar de que se relacionan con la exportación, es posible que esta nunca se llegue a materializar.

Por otro lado, la segunda factura sin IVA (ver anexo 7.4., página 99) por la comisión del 5,5 % sobre precio CIP por aquello que efectivamente se venda, estaría exenta de IVA de acuerdo con el artículo 21.6º LIVA pues están exentos los servicios de intermediarios que actúen en nombre y por cuenta de terceros en operaciones de exportación, pues su cuantía depende directamente de aquello que se exporte.

7.1.4. Trámites y documentación en origen.

La exportación en general implica la aplicación de los trámites previstos para la salida de la mercancía, incluidas las medidas de política comercial que, en este caso, involucran la presentación de los siguientes documentos:

- **Declaración - DUA** (ver anexo 7.5., páginas 100-104)

La presentación de una declaración de despacho deberá formularse en documento sujeto a modelo oficial. En la actualidad el documento se denomina DUA (Documento Único Administrativo) de carácter común para toda la Comunidad Europea aprobado por el Reglamento CEE 2.453/92 de la Comisión, que debe ser cumplimentado de acuerdo a unas concretas instrucciones. El DUA se presentará en soporte papel o por teleproceso



mediante el intercambio con las autoridades aduaneras de mensajes normalizados EDI (Electronic Data Interchange) o telemática por Internet.

Se presentarán en la aduana de salida los ejemplares 1, 2, 3, 4 y 9 del DUA. Cabe destacar que el ejemplar número 3 es el que retendrá el exportador y el ejemplar 9 servirá para el levante de la mercancía.

- **Factura comercial** (ver capítulo 8 y anexo 8.7 pagina 135)

Se deberán presentar dos copias de la factura comercial en el aeropuerto de Madrid-Barajas, una viajará con la mercancía y será necesaria para el despacho de importación y la otra se remitirá a la entidad financiera en utilización de la garantía Stand By para que Suela Spain S.L. pueda recibir el correspondiente pago (ver capítulo 9).

Deberá incluir la fecha, nombre o razón social y domicilio del vendedor y comprador, cantidad, denominación precisa y precio unitario de la mercancía, precio total, forma y condiciones de entrega de la mercancía y pago.

- **Certificado de origen** (ver anexo 7.6, página 105)

Si bien para este caso concreto no existe la posibilidad de solicitar certificado de origen preferencial, a petición del importador solicitaríamos un documento emitido por la Cámara de Comercio para justificar que los zapatos que queremos comercializar en EE.UU. han sido fabricados en España. Se trataría de un certificado de origen no regulado por los organismos que conceden beneficios preferenciales en función del origen. Serviría simplemente para acreditar el origen español del producto y ante la remota posibilidad de que sea requerido en destino a efectos estadísticos o de política comercial.

- **Lista de bultos o packing list** (ver capítulo 8 y anexo 8.8, página 136)

Es la relación de contenido completa que se describe en la factura comercial. Es un documento de gran importancia en el caso de que se produzca un despacho aduanero físico pues sirve para facilitar el reconocimiento selectivo. También sirve para la comprobación y corrección de las faltas o sobras a la hora de la entrada de la mercancía en el almacén. Debe indicar la factura a la que corresponde, la fecha, nombre y razón



social de vendedor y comprador, la cantidad, denominación precisa y tipo de embalaje de la mercancía, la numeración del tipo de embalaje y el contenido de cada uno de ellos y el peso bruto, peso neto y volumen.

Por las características de nuestra mercancía, no se necesita ningún certificado de aptitud emitido por otros Organismos (SOIVRE, Sanidad, Fitosanitario). En cualquier caso se podría aportar certificado de peso/calidad de una empresa privada sólo en caso de que fuese requerido por el importador estadounidense.

7.1.5. Valor en aduana.

Se trata del valor de transacción de las mercancías importadas. En este caso, coincidiría con el precio realmente pagado o por pagar por el comprador al vendedor, puesto que este compra en condiciones CIP franco frontera.

En importación es fundamental conocer el valor de las mercancías adquiridas si existen derechos arancelarios *ad valorem*, pero desde nuestra perspectiva como exportadores, el valor en aduana es poco relevante puesto que no hay derechos de exportación.

7.1.6. Restituciones.

Este mecanismo consiste en la concesión a los exportadores, con cargo a los presupuestos de la Comunidad, de unas subvenciones o ayudas que han recibido el nombre de "restituciones a la exportación" y cuyo objeto es situar los precios de los productos comunitarios al nivel existente en el exterior.

No son aplicables restituciones en nuestro caso, sólo se aplican para tratar de ayudar a la exportación de determinados productos agrícolas o transformados de los mismos.

Actualmente las restituciones han desaparecido.



7.2. Fiscalidad el país destino.

El desarrollo de la operación desde el ámbito fiscal del país de destino (EE.UU.), supone una importación definitiva. Sin embargo, el primer contacto con el importador Olem Shoe Corporation se produjo mediante el envío de tres muestras de pares de zapatos anteriores al envío principal, que siguieron en el régimen especial de muestras sin valor comercial. Además, como medio de seguir promocionando su producto en EE.UU. y contactar con nuevos distribuidores en destino, International Trade & Advice sugirió a Suela Spain S.L acudir a la feria internacional de calzado de Las Vegas. En este caso, las mercancías exportadas en destino estarían sujetas al régimen de importación temporal durante el tiempo determinado que dure feria, documentando la operación mediante DUA o Cuaderno ATA de la Cámara de Comercio.

Debido a las particularidades del régimen ATA para el calzado o artículos de marroquinería consideramos procedente optar por el DUA y prestar garantía ante la aduana de importación. Las mercancías reimportadas en España deberían ser las mismas que se exportaron.

7.2.1. Aranceles a la importación³²

Para determinar el arancel de importación correspondiente a nuestra mercancía en EEUU, debemos contemplar el código arancelario a nivel de sistema armonizado, pues el código europeo sólo coincide con el estadounidense en sus 6 primeros dígitos (nivel subpartida).

Así pues de conformidad con la información prestada por el importador OLEM Shoe Corporation, el código arancelario correspondiente a nuestra mercancía en destino sería el 6403 59 10, que tiene un arancel de importación del 0 %³³.

³² Arancel de importación EEUU con los diferentes rates of duty en función del país de origen: <http://www.usitc.gov/tata/hts/bychapter/index.htm> [Consultado el 7/04/15]

³³ Disponible en: http://madb.europa.eu/madb/atDutyDetailPubli.htm?datasetid=MAAT-US15-02v001&hscode=64035910&countries=US&datacat_id=AT&keyword=&submit=&pathtoimage=http://madb.europa.eu/at/images/&showall=F [Consultado el 16/04/15]



Exportación de calzado a Miami.

Tampoco figuran medidas de defensa comercial para nuestro producto.

En la aduana de entrada se exigirá sin embargo el pago de una tasa de procesamiento de Mercancía (Merchandise Processing Fee) del 0,3464 % del valor en aduana, pero no inferior a 25 dólares y no superior a 485 USD.

Por último, es preciso también considerar para el hipotético cálculo de costes en DDP que existe un impuesto del 7 % en Miami (Sales Tax Miami STX)³⁴.

7.2.2. Trámites y documentación en destino³⁵.

La Aduana estadounidense, U.S. Customs and Border Protection, administra el arancel aduanero en EE.UU. Sus funciones consisten en imponer y recaudar los derechos, impuestos y gravámenes sobre las mercancías importadas, hacer cumplir las normas legales aduaneras y otras leyes conexas, administrar ciertos Tratados y normas y hacer cumplir algunos de los reglamentos de otros organismos federales.

Cuando un cargamento llega a EE.UU. el consignatario debe presentar al director de distrito, puerto o aeropuerto de entrada los documentos de ingreso de la mercancía (despacho de aduanas).

Para el caso de transporte aéreo, se maneja el concepto de "ruedas arriba o *wheels up*" que implica que cuando el avión despegue ya el importador puede presentar los documentos antes que llegue la mercancía. En cualquier caso, en el plazo de 15 días

³⁴ Disponible en: <http://www.creditfinanceplus.com/calculators/calculate-sales-tax-usa.php> [Consultado el 18/04/15]

³⁵ Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=US> [Consultado el 8/05/15]



naturales³⁶, contados a partir de la llegada de la mercancía se deben presentar los siguientes documentos de entrada:

- **Manifest for Aircraft (ver anexo 7.7., páginas 106-107):** Documento que proporciona la Aduana y Protección Fronteriza de Estados Unidos (CBP) con los detalles de una aeronave que llega en los Estados Unidos declaración general de entrada y manifiesto de carga.
- **Customs Import Declaration (ver anexo 7.8., páginas 108-109):** DUA o Declaración Oficial de Importación Oficial para el despacho aduanero de mercancías. Se requiere para el despacho aduanero de mercancías con un valor superior a 2.500 USD.
- **Air Waybill (ver capítulo 8 y anexo 8.5, página 133):** Documento de transporte internacional, reflejo del contrato entre exportador y la compañía aérea. Se requiere para el despacho de importación.
- **Customs Bond (ver anexo 7.9., páginas 110-111):** Documento que demuestre que se ha garantizado una fianza ante las autoridades aduaneras para cubrir los derechos de los potenciales impuestos y las cargas o gravámenes que puedan resultar. Permite que el importador pueda tomar posesión de los bienes antes del pago de los derechos de aduana. Se requiere para el despacho de importación.
- **Commercial Invoice**
- **Packing List**
- **Certificate of Origin**

Además del U.S. Customs and Border Protection, los importadores tendrán que dirigirse a los organismos que sean competentes en función de la mercancía objeto de importación³⁷.

³⁶ Se deberá tener en cuenta que a raíz de los hechos ocurridos el 11 de Septiembre del 2001, muchas de las Agencias estadounidenses están aplicando nuevas medidas de prevención del terrorismo, las cuales afectarán al comercio internacional tales como el Manifiesto 24 Horas, la Ley 2002 sobre Bioterrorismo para FDA (Food and Drug Administration), la "Container Security Initiative" (CSI), en la que España participa desde Enero del 2003 con el puerto de Algeciras y desde el 26 de Septiembre de 2006 con los puertos de Valencia y Barcelona como parte de la llamada "Customs-Trade Partnership Against Terrorism" (C-TPAT). Todos ellos acuerdos voluntarios entre Aduanas de Estados Unidos y los importadores, por los que estos se compromete a seguir una serie de recomendaciones y pautas impuestas por el U.S. Customs and Border Protection para mejorar la seguridad en la cadena de la importación.

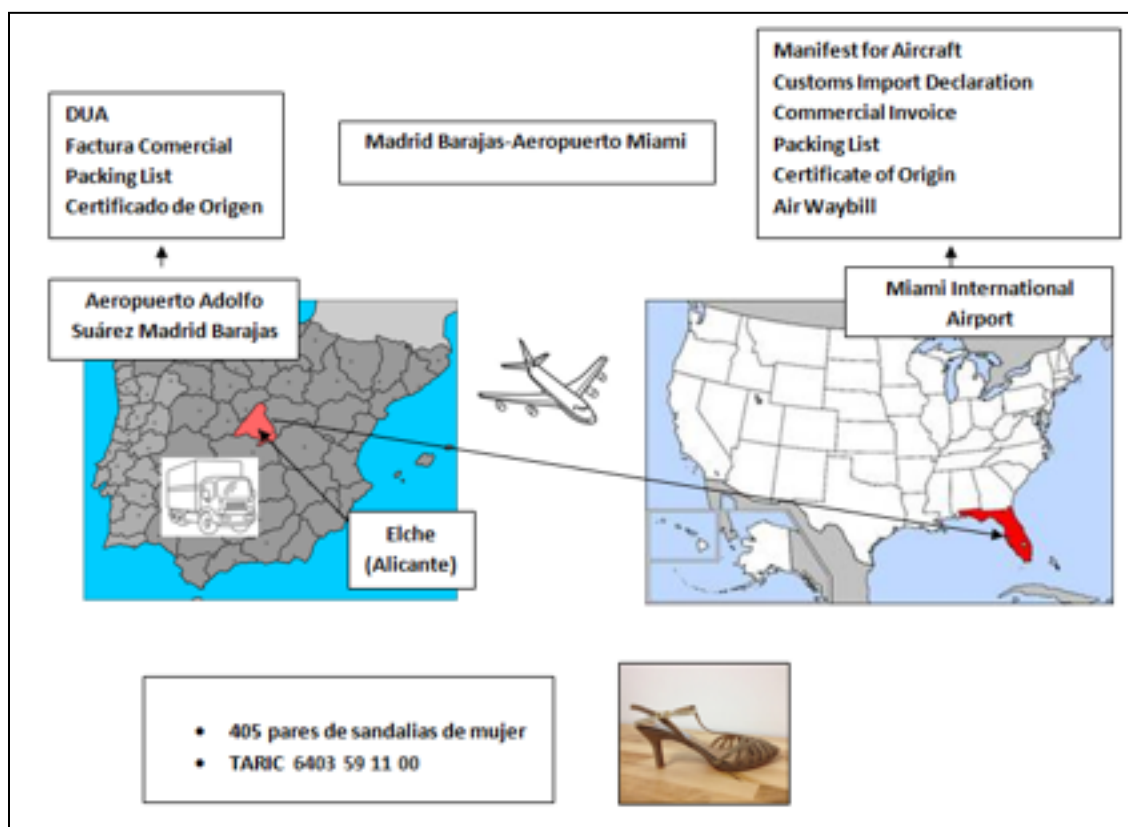
³⁷ La aduana no requiere estar en posesión de una licencia o permiso para realizar la importación pero es posible que otras agencias puedan exigir un permiso, licencia o certificación en función del producto. Una lista de agencias competentes en EE.UU. puede obtenerse en la web: www.gksoft.com/govt/en/us.html.



Las mercancías deberán ir marcadas de manera tan visible, tangible, imborrable y permanente como lo permita la naturaleza del artículo o su envase, con el nombre en inglés del lugar de origen de los mismos ("Made in...", "Product of..." o expresiones similares). Para los productos españoles hay que tener en cuenta el marcado "Made in CE o UE".

7.3. Esquema gráfico del procedimiento de exportación.

Figura 7.1. Esquema gráfico del procedimiento de exportación.



Fuente: Elaboración propia (2015).



Capítulo 8. Transporte y seguro.

Al igual que ha ocurrido con otras empresas españolas en los últimos años, Suela ha optado por internacionalizarse con el objeto de obtener beneficios económicos y nuevas oportunidades de negocio y de crecimiento, entre otras razones explicadas en el capítulo 3 de este proyecto.

Las operaciones de compraventa internacionales están subordinadas a la necesidad de efectuar la entrega de los bienes en la posición que previamente haya sido pactada entre las partes.

Independientemente del momento en el que se vaya a producir dicha entrega, es evidente que alguna de las partes tiene que hacerse cargo del transporte de las mercancías y que tanto su coste como su incidencia en los tiempos de disposición real de las mismas habrá de ser tenido en cuenta en el momento de poner en práctica los términos y condiciones acordados.

La importancia que el transporte adquiere en la actualidad se hace patente no sólo por la necesidad de su utilización y ser la base física sobre la que se desarrolla el intercambio comercial, sino también por su influencia en el valor que adquiere la mercancía en su punto de destino y porque es un punto clave para permitir el fiel cumplimiento de las cláusulas del contrato de compraventa, de los términos y condiciones del medio de pago y de las pólizas de seguro.

Como se hace evidente, para colocar el producto de *Suela* fuera de España es preciso por un lado, una buena contratación y por otro, una buena ejecución del transporte utilizado para que el calzado *Suela* se disponga en lugares y fechas estratégicas para su mejor comercialización y así, sea competitivo en el mercado de Miami.

En este capítulo explicaremos, en primer lugar, cuál ha sido el medio de transporte elegido para la operación resaltando sus ventajas. A continuación, señalaremos el



Incoterm³⁸ empleado así como las obligaciones de cada una de las partes. Asimismo, se analizarán aspectos a considerar para el traslado de la mercancía tales como su embalaje. Por último, presentaremos el transitario contratado y las razones por las que lo hemos elegido así como la póliza de seguro seleccionada.

8.1. Elección del medio de transporte.

Como hemos mencionado previamente, el transporte representa uno de los factores más relevantes en una operación de comercio internacional.

A la hora de elegir un medio de transporte u otro, es primordial tener en cuenta las características de la mercancía, los plazos requeridos y/o pactados y la situación geográfica de los países de origen y de destino.

Considerando el calzado Suela, la importancia del transporte radica, por un lado, en la necesidad de trasladar la mercancía desde un punto de origen (Elche, Alicante - España) hacia otro de destino (Miami, EE.UU.), situados ambos en diferentes continentes, y por otro, asegurarnos que la mercancía llegue en las fechas estratégicas que marca el sector de la moda. Este último requisito es fundamental y determinante en la elección del medio de transporte en nuestro caso, pues significará un éxito o un fracaso en la transacción. Que la mercancía llegue en una fecha posterior a la fecha de presentación de las nuevas colecciones implicará el rechazo de la mercancía por parte del comprador, pues difícilmente podrá colocarla en el mercado de Miami y por otro, incurrir en costes de fabricación y envío de una mercancía que no va a ser vendida.

Dado que el calzado Suela es un producto con un alto valor intrínseco y fuertemente dependiente de las fechas que marca el sector de la moda, el objetivo en la elección del transporte no se basa únicamente en el mejor precio, sino en asegurarnos de que la mercancía llega al lugar acordado sin retraso.

³⁸ Términos que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes, compradora y vendedora, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías.



Además de priorizar los plazos de entrega para elegir el medio de transporte, también se va a considerar el modo en que se va a transportar la mercancía. Dado que la mercancía Suela presenta mayor volumen que peso y que la cantidad de pares de zapatos que se va a comercializar (explicado posteriormente en el apartado 3 del presente capítulo), la mejor opción para el traslado es el grupaje, consistente en la combinación de diferentes mercancías de distintos exportadores en un único envío. Esto se debe a que, aun considerando el menor tamaño de contenedor existente, la cantidad total de mercancía necesaria para llenarlo sería superior a la demandada por el cliente de Miami.

Teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente, a priori, los medios de transporte a considerar son el marítimo y el aéreo. La tabla 8.1. resume una comparativa entre ambos atendiendo a aspectos que consideramos relevantes para el transporte internacional de una mercancía.

Tabla 8.1. Comparativa del transporte marítimo y aéreo.

	Rapidez	Seguridad	Coste	Capacidad
Marítimo	Baja	Alta	Bajo	Muy alta
Aéreo	Muy alta	Muy alta	Alto	Baja

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tal y como puede observarse en la tabla, el transporte aéreo es el que más se adapta a nuestras necesidades. A pesar de que la capacidad de este medio de transporte sea baja, la cantidad de mercancía a enviar, según lo comentado anteriormente, no alcanza si quiera a llenar un contenedor por lo que la característica de la capacidad no es determinante en nuestro caso. Por el contrario, sí lo es la rapidez. Ya hemos explicado la importancia que tienen los plazos en el sector de la moda. No llegar a tiempo supone grandes perjuicios, no sólo al comprador de Suela que no podrá poner a la venta el producto y seguramente la rechazará, sino también a Suela que incurrirá en grandes pérdidas económicas y también de posibles negocios futuros con dicho comprador.



Por otro lado, hay que considerar el traslado de la mercancía desde la fábrica en Elche hasta el aeropuerto de salida. Éste se producirá por carretera en camión. Sin embargo el modo de transporte de la operación de compraventa internacional es aéreo pues el trayecto interior desde la fábrica hasta el aeropuerto es a cuenta del fabricante.

8.2. Condiciones de venta.

Los Incoterms 2010 establecen un conjunto de reglas para ayudar a la interpretación de los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales y nacionales. Su utilización no es obligatoria y las dos partes contratantes deben estar de acuerdo para utilizarlos, pero es aconsejable su uso al ser reconocidos a escala mundial y en especial cuando hablamos en las operaciones de comercio internacional, ya que habitualmente existen diferencias importantes a nivel cultural, idiomático, y de usos y costumbres. Por tanto, Global Trade & Advice S.L.F.S aconseja a Suela Spain S.L. que utilice los Incoterms, para evitar malentendidos que pueden derivar en costosos litigios.

Los Incoterms fijan los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador, teniendo por objeto regular fundamentalmente:

- La transmisión del riesgo sobre la pérdida o daño de la mercancía.
- El reparto de los costes de la operación.
- La responsabilidad de contratación y gestión de los trámites y documentación de la cadena logística.

El punto del trayecto en el cual la responsabilidad de estos tres aspectos será del comprador o del vendedor dependerá del Incoterm elegido. En base a ello y tras exponer los diferentes Incoterms a Paula del Río, se decidió que el Incoterm elegido para la operación es CIP – Miami International Airport (de acuerdo con la publicación de 2010 por la Cámara de Comercio Internacional), tal y como aparece también en el contrato de compraventa y en el crédito “standby”, que se explicarán en capítulos posteriores.



El Incoterm CIP significa “Transporte y Seguro Pagado hasta” por sus siglas en inglés “Carriage and Insurance Paid to”.

En base a este Incoterm, las obligaciones de Suela Spain S.L. son las siguientes:

- Suministrar la mercancía y los documentos requeridos de acuerdo con el contrato (factura comercial y packing list). Estos documentos se verán en el apartado 5 del presente capítulo.
- Realizar el despacho de exportación de la mercancía en la aduana de salida del Territorio Aduanero Común, en concreto de España en la aduana de Madrid-Barajas, tal y como se explicó en el capítulo 7.
- Contratar a nombre del importador y correr con los gastos de transporte de la mercancía y con un seguro a todo riesgo hasta el lugar de destino convenido, en este caso el Aeropuerto de Miami. En el apartado 6 del presente capítulo se darán los detalles de la cobertura del seguro.
- Poner a disposición del transportista la mercancía en la fecha y plazo acordado con el comprador Olem Shoe Corporation.
- Correr con los riesgos de pérdida o daño hasta realizar la entrega al primer porteador una vez despachada la mercancía en origen. A partir de ese instante, la mercancía será responsabilidad de Olem Shoe Corporation.
- Avisar al comprador de que la mercancía ha sido entregada en los términos mencionados.

Por otro lado, las obligaciones de Olem Shoe Corporation son:

- Descargar la mercancía en el lugar de destino.
- Realizar el despacho de importación en destino.
- Correr con los gastos de transporte desde la aduana de importación en Miami hasta las instalaciones de su compañía 800 NW, 21 th. St. Miami, Florida 33127 (USA).

Global Trade & Advice S.L.F.S. aconsejó a Suela Spain S.L. la utilización de este Incoterm principalmente por las siguientes dos razones:

- Es más práctico que cada parte realice el despacho de importación o de exportación en su país. En general, las partes así lo prefieren puesto que realizar un despacho



en un país distinto donde no se conoce la normativa fiscal e incluso no se domina el idioma puede dificultar la operación. Además realizando el despacho en el propio país permite tener un mayor control sobre la mercancía hasta que se transmite el riesgo para el vendedor y desde que se transmite para el comprador.

- A pesar de que el riesgo se transmite con la entrega al primer porteador una vez despachada la mercancía en origen, Suela Spain S.L. tiene mayor control de la mercancía al haber contratado el transporte y el seguro internacional.

8.3. Aspectos relevantes para el transporte de la mercancía.

Es imprescindible que en cualquier tipo de transporte internacional, la mercancía esté bien embalada para evitar posibles daños durante el trayecto.

8.3.1. Embalaje.

Cada par de zapatos va en cajas de cartón, cuyas dimensiones pueden verse en la figura 8.1., y protegidos individualmente por una bolsa de plástico, las punteras llevan papel cebolla para evitar su deformación y entre ambos zapatos hay una “barrera” de gomaespuma así como papel cebolla para envolverlos como puede verse también en la misma imagen.



Figura 8.1. Embalaje de los zapatos.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Estas cajas irán contenidas en otras cajas de mayor tamaño cuyas dimensiones pueden verse en la figura 8.2. Una caja grande contendrá 15 cajas de pares de zapatos. Se enviarán 27 cajas puesto que el comprador *Olem Shoe Corporation* ha solicitado 405 pares de zapatos.

Figura 8.2. Caja grande.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Adicionalmente las cajas irán envueltas de bolsas de plástico para evitar riesgos, especialmente con líquidos, durante el transporte aéreo.



8.3.2. Modo de transporte.

Como ya hemos comentado anteriormente, la mejor opción para el traslado de los zapatos es el grupaje debido a las reducidas dimensiones de la mercancía, tanto para el transporte interior hasta el aeropuerto de Barajas como en el transporte aéreo.

En el primer caso, es el fabricante quien transportará por carretera la mercancía junto con otras hasta Madrid.

Una vez en el aeropuerto, el agente IATA asignado por el transitario y en nombre de la compañía aérea se encargará de:

- Agrupar la mercancía junto con la de diversos clientes.
- Emitir el conocimiento aéreo (Air Way Bill, en adelante AWB). Explicado posteriormente.
- Entregar toda la documentación necesaria para la aduana de exportación que irá junto al AWB. Se detallará más adelante.
- Marcar de los bultos con la identidad del destinatario, que debe coincidir con la que aparece en el AWB.
- Asegurarse de que el embalaje es el idóneo.
- Etiquetar los bultos en lugar bien visible. La etiqueta de identificación de carga debe contener la siguiente información: nombre de la compañía aérea, número del AWB, destino y número total de bultos. Esta información es la mínima que exige la línea aérea.

8.4. Transitario.

Con el objetivo de lograr una mayor centralización de todos los servicios relacionados con el transporte que conlleva esta operación de exportación, hemos ofrecido a Suela la opción de contratarlos en su totalidad a un único transitario que, además de encargarse de la subcontratación del transporte y seguro internacional, es quien realiza el despacho de aduanas a la exportación. De este modo y dado que los transitarios conocen en mayor medida este mercado, serán capaces de obtener los precios más competitivos en los servicios contratados.



Por este motivo, solicitamos cotizaciones a diferentes transitarios localizados en España. Entre las principales empresas contactadas de las que recibimos respuesta se encuentran Aduanas y Transportes Martín Lorenzo S.L., Panalpina S.A. y Seitrans S.A. Los correos electrónicos que hemos mantenido con dichas empresas se pueden ver en el anexo 8.1., páginas 112-117.

Considerando la oferta de cada uno de ellos (ver anexo 8.2, páginas 118-122) en el escandallo de costes de la operación (ver anexo 8.3, página 123), la profesionalidad y las conversaciones mantenidas tanto por correo electrónico como por teléfono se escogió a Panalpina S.A. En el escandallo puede verse que el precio CIP (precio de la factura comercial de Suela al importador) obtenido contratando con Panalpina no es el menor, por lo que hace que Suela sea menos competitiva, sin embargo, la diferencia en precio es mínima con respecto a Seitrans y la profesionalidad es mucho mayor, lo cual da mayor tranquilidad de que la logística se realizará exitosamente.

Con todo ello el precio final de venta es de 36220,71 EUR y el precio unitario³⁹ de 89,43 EUR como se puede observar en dicho escandallo.

Como se explicará más adelante en el capítulo 9 de financiación, la divisa del cobro es dólares americanos y se contrata un seguro de cambio para evitar el riesgo por tipo de cambio eurodólar. El tipo de cambio negociado para el seguro de cambio es de 1€ = 1,1280 USD, por lo tanto, el precio final de venta y el de la factura es de 40856,96 USD y el precio unitario 100,88 USD.

Adicionalmente, se ha calculado el precio suponiendo que se vende bajo las condiciones del Incoterm DDP, que significa “Entregada Derechos Pagados” por sus siglas en inglés “Delivered Duty Paid”, para conocer el precio aproximado (considerando un margen de beneficio aproximado del vendedor final) de cada par de zapatos en el punto de venta al consumidor final. Y de ese modo, evaluar la competitividad del calzado Suela desde el punto de vista del precio.

³⁹ Precio unitario = Precio final / N° de pares vendidos; donde N° de pares vendidos = 405.



Para conocer los costes en destino (despacho de importación, impuestos en destino y trayecto desde el Aeropuerto de Miami hasta las instalaciones de Olem Shoe Corporation) hemos contactado con diversas empresas de logística en Miami. De aquellas que recibimos contestación, hemos comparado la oferta dada por Ocean Air Logistics, Interglobal Logistics Corporation y Fast Global Logistics. Los correos electrónicos que hemos mantenido con dichas empresas y donde aparecen las ofertas que nos proporcionaron se pueden ver en el anexo 8.4, páginas 124-132.

Considerando cualquiera de las tres ofertas, el precio DDP para cada par de zapatos es prácticamente el mismo, sólo varía en los decimales (ver escandallo en el Anexo 8.3, página 123). Además el valor obtenido nos permite comprobar que el precio de las sandalias Suela enviadas es competitivo en Miami.

8.5. Documentos para el transporte internacional.

Diferentes documentos son necesarios para el transporte internacional. A continuación nos centraremos en los que son imprescindibles para la exportación de zapatos y además evitar incongruencias con otros documentos de esta compraventa internacional como lo son el crédito “standby” y el contrato de compraventa, que se explicarán posteriormente en los capítulos 9 y 10 respectivamente.

8.5.1. Conocimiento de embarque aéreo o Air Way Bill.

Es el documento más importante del transporte aéreo, lo emite el transportista o el agente de carga autorizado y no es negociable ni traspasable. Combina diferentes propósitos:

- Ser evidencia documental de la conclusión del contrato de transporte.
- Prueba del recibo de las mercancías para su envío.
- Factura de flete, puesto que va reflejado en él el precio que se paga por kilo de mercancía, aunque en algunos conocimientos, viene declarado “as agreed/según lo acordado” y no se especifica.
- Guía para los empleados del transportista para manejar, despachar y entregar la mercancía.



El Air Way Bill (AWB) constará de tres originales:

- Original 1 (verde): Para el transportista emisor del AWB, para que sirva como evidencia documental de la firma del contrato de transporte por el expedidor y el transportista.
- Original 2 (rosa): Para el destinatario una vez la expedición llega a su destino final. Ha de acompañar por tanto a la mercancía durante su trayecto.
- Original 3 (azul): Para el expedidor y servir como:
 - Prueba de la entrega de las mercancías para su expedición.
 - Prueba documental de la firma del contrato de transporte por parte del transportista y del expedidor.

Una copia del AWB puede verse en el anexo 8.5, página 133.

8.5.2. Factura proforma.

En la factura proforma se informa del importe total de la operación comercial y fue solicitada por el importador para preparar el pago y tramitar la importación. Olem Shoe Corporation dispone de 7 días para aceptarla. La mercancía se enviará 10 días después de la aceptación de la factura proforma. Puede verse en el anexo 8.6, página 134.

8.5.3. Factura comercial.

Es el documento administrativo que se emite en el momento de exportar la mercancía y que la acompaña.

Constituye una prueba de venta y transfiere al comprador el título de propiedad de la mercancía en ella incluida, una vez realice el pago.

Asimismo, representa la obligación de Suela Spain S.L. de vender la mercancía.

Una de las tres copias de la factura comercial necesarias para la transacción acompañará a la mercancía (para más información sobre los documentos imprescindibles en la operación, revisar los apartados 1.4 y 2.2 del capítulo anterior).

Puede consultarse la factura en el anexo 8.7, página 135.



8.5.4. Lista de bultos o packing list.

Junto con la factura comercial y la mercancía se enviará también un documento que describe detalladamente el contenido de cada uno de los bultos objeto de la exportación. Puede consultarse la lista de bultos en el anexo 8.8, página 136.

8.6. Seguro internacional.

Dentro de las obligaciones de Suela Spain S.L., anteriormente citadas y derivadas del Incoterm elegido para la operación, es la de contratar un seguro a nombre del importador hasta el punto de entrega convenido, Aeropuerto de Miami, que cubra el 110% del valor CIP de la mercancía, donde el 10% corresponde al lucro cesante de Olem Shoe Corporation. Suela Spain S.L. contrata un seguro a todo riesgo ICC “A” que cubre todos los daños de la mercancía, guerras y huelgas, con ciertas exclusiones como el defecto de embalaje, el vicio propio, la falta premeditada o la demora. Este seguro se acuerda también con la empresa transitoria Panalpina S.A. ya que el servicio es completo, implicando un ahorro en los costes de gestión y tiempo.

En resumen, los datos más relevantes con respecto al seguro internacional de esta operación (ver condiciones del mismo en anexo 8.9., página 137) son los siguientes:

- Tomador del seguro: Panalpina S.A.
- Asegurado: Suela Spain, S.L.
- Beneficiario: Olem Shoe Corporation.
- Cobertura (110 % del valor CIP): 39842,78 EUR
- Prima de seguro (0,45 % sobre el 110 % del valor CIP): 178,41 EUR

8.7. Gráfico del trayecto.

En la figura 8.3 se muestra el flujograma de la operación, destacando que, tal y como indica el Incoterm CIP, la responsabilidad de Suela Spain S.L. termina con la entrega de la mercancía en el Aeropuerto de Miami. De las operaciones posteriores se encargará el importador, Olem Shoe Corporation.



Figura 8.3. Gráfico del trayecto



Fuente: Elaboración propia (2015).

8.8. Envío de muestras.

Previo a la emisión de la factura proforma y por solicitud del importador, se ha realizado un envío courier de tres muestras de pares de zapatos (uno por cada color). Tras comparar diversos presupuestos de MRW y Rapid Express, esta última empresa nos ofrecía un precio más económico y competitivo así que fue la que se encargó del envío de las muestras desde la fábrica de Suela Spain S.L. en Elche hasta el domicilio de Olem Shoe Corporation en Miami.

Al importe dado por Rapid Express por su *Servicio Economy*, 54,41 EUR (ver anexo 8.10 página 138) hemos añadido el precio coste de los tres zapatos⁴⁰ resultando un total de 190,93 EUR (puede verse este coste en el escandallo del anexo 8.3 página 123).

⁴⁰ (Coste total de la mercancía/405)*3 = (18429,75/405)*3=136,52 € es el precio coste de tres pares.



Capítulo 9. Financiación de la operación.

El objetivo de toda operación es obtener un beneficio. Para el proyecto de exportación que se ha realizado se busca tanto un beneficio económico para nuestro cliente-exportador como para nosotros como empresa.

A la hora de obtener ese beneficio es necesario tener en cuenta que para poder poner en marcha una operación de compraventa internacional es necesario financiación previa, así como realizar las oportunas gestiones y coberturas para el cobro del importe negociado entre las dos partes de un contrato.

A continuación se muestra resumen de las operaciones que se han llevado a cabo para el desarrollo del proyecto de exportación, así como los riesgos a los que se enfrentan las partes y la manera de resolverlos a través de la correcta elección del medio de cobro-pago y las coberturas necesarias para proteger a las partes de dichos riesgos.

9.1. Resumen de la operación.

Para ofrecer una visión de la operación comercial que se ha desarrollado en este proyecto de exportación, se muestran a continuación el esquema a modo de resumen de la operación global entre las diferentes partes que intervienen en el proceso.



Figura 9.1. Resumen de la operación.



Fuente: Elaboración propia (2015).

En base a la operación global llevada a cabo entre las partes, tal y como se muestra en la figura 9.1 se ha decidido estudiar los posibles riesgos derivados de esta operación comercial internacional entre empresas de diferentes países, España en el caso del Intermediario (International Trade & Advice) y el Exportador (Suela Spain), y EE.UU. en el caso del Importador (Olem Shoe).

9.2. Riesgos derivados de la operación comercial.

Toda operación comercial lleva consigo una serie de riesgos inherentes a ésta y que están relacionados con ambas partes, comprador y vendedor, así como el entorno que los rodea: mercado de divisas, países entre los que comercia, legislación aplicable, situación política, coyuntura económica, etc.

En base a la operación de exportación que se ha llevado a cabo en este proyecto, se detallan en los siguientes subapartados los posibles riesgos a los que se enfrenta el



exportador Suela Spain S.L., el importador Olem Shoe Corp. y Global Trade and Advice S.L.F.S. como intermediario.

9.2.1. Riesgos comerciales.

En toda operación internacional, ya sea de compraventa de mercancías, prestación de servicios, inversión o cualquier otro activo de una empresa, existe un riesgo comercial que tiene lugar cuando el deudor no procede al pago de las mercancías o servicios recibidos o existen dificultades en la repatriación de los capitales invertidos.

El impago por parte del deudor puede ser:

- De hecho: impago del deudor por morosidad prolongada.
- De derecho: quiebra, suspensión de pagos o cualquier otra forma judicial de intervención.

La regulación del seguro de crédito a la exportación viene dada por el decreto 3138/1971, que define los riesgos comerciales como los que se producen como consecuencia de:

- Resolución de contrato.
- Crédito de vendedor.
- Crédito a comprador.
- Prefinanciación de exportaciones con pedido en firme.
- Garantías complementarias a entidades financieras.

9.2.2. Riesgos políticos.

Otro de los riesgos importantes, y contra los que no pueden actuar directamente las partes, son los riesgos políticos, que son un componente más del riesgo de crédito que podemos tener tanto en el momento de estudiar futuras operaciones de venta como los activos vivos que frente a un país podamos tener.

Entre los riesgos políticos se incluyen el Riesgo de transferencia (imposibilidad de transferir divisa por razones públicas, generalmente originadas en el Estado en que radica el comprador) y el Riesgo soberano (impago de compradores públicos).



En la operación comercial llevada a cabo en este proyecto se deben tener muy en cuenta los posibles cambios políticos que afectarán a corto plazo tanto a España como a EE.UU. en las próximas elecciones Municipales y Autonómicas y Generales en España en el año 2015, así como las elecciones a la Casa Blanca en EE.UU. en 2016 y las elecciones municipales en Miami en otoño de 2015⁴¹.

9.2.3. Riesgo país.

El riesgo país analiza la solvencia financiera y económica del país, analizando la vertiente política del mismo. Es decir, las deudas totales del país frente a terceros países y estudiando otras variables distintas de las del riesgo comercial propiamente dicho.

El origen del riesgo país viene dado por los posibles riesgos catastróficos, de guerra, revueltas, o cualquier disposición que las autoridades del país analizado puedan dictar que impidan la liquidación de los créditos contra la propia administración pública del país deudor, contra empresas públicas o cualquier empresa residente en el mismo.

El riesgo país debe ser analizado fundamentalmente por los exportadores, pero los importadores también deberían efectuar un pequeño análisis, especialmente los importadores de bienes básicos para su negocio.

De acuerdo a las principales agencias de calificación del Riesgo-país, EE.UU. obtiene la máxima nota tanto por COFACE (A1)⁴² como por Euler Hermes (AA1)⁴³.

9.2.4. Riesgos financieros.

En la exportación se considera riesgo financiero las financiaciones de operaciones de exportación cuyo medio de pago elegido comporta que el cobro de la exportación es

⁴¹ Miami, Florida Municipal elections 2015. Disponible en: http://ballotpedia.org/Miami_Florida_municipal_elections_2015 [Consultado el 15/04/2015]

⁴² Comparative Table of Country Assessments, America. Disponible en: [http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Comparative-table-of-country-assessments/\(geo\)/682](http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Comparative-table-of-country-assessments/(geo)/682) [Consultado el 18/04/2015]

⁴³ Euler Hermes, Economic Research, Country Reports. United States of America. Disponible en: <http://www.eulerhermes.com/economic-research/country-reports/Pages/United-States.aspx> [Consultado el 18/04/2015]



recibido directamente por el exportador, debiendo posteriormente el exportador aplicar dichos fondos a la cancelación de la financiación. Se vincula por lo tanto a los siguientes medios de pago: cheque personal, cheque bancario y transferencia.

Lógicamente, también se considera riesgo financiero la prefinanciación de exportación, o financiación del periodo de fabricación de la mercancía a exportar.

En relación con la forma de financiación de la operación puede surgir también un riesgo de cambio si la operación de venta tiene lugar en una divisa diferente a la divisa en que se incurren los costes. En este caso, el riesgo de cambio lo soportará el exportador español, ya que su estructura de costes tiene lugar en euros y su venta en USD. Será por ello un riesgo de necesaria cobertura a través de un seguro que permita asegurar el importe total de la operación.

9.2.5. Otros riesgos.

A modo de breve descripción se mencionan a continuación algunos posibles riesgos añadidos a los anteriormente citados entre los cuales destacamos como más importante el Riesgo de Crédito que representa las pérdidas que pudieran producirse si un cliente incumple sus obligaciones contractuales de pago. Ante la posibilidad de impagos, algunas entidades financieras ofrecen la posibilidad de recibir anticipos por la operación a la espera de un futuro pago formalizado en el contrato entre las partes.

También se deben tener en cuenta otros riesgos de igual importancia en este tipo de operaciones internacionales como son: Riesgo de Mercado, Riesgo de Tipo de Interés estructural, Riesgo de Liquidez y Riesgo Operacional.

En base a todos estos posibles riesgos, se ha de determinar y elegir los medios de financiación, cobro-pago y cobertura de riesgo adecuados para poder llevar a buen término la operación de compraventa internacional, tal y como se muestra en los próximos apartados.



9.3. Elección del medio de pago.

A la hora de elegir el medio de pago para una operación de compraventa internacional hay que tener en cuenta todos los riesgos anteriormente mencionados, así como el grado de confianza que haya entre las partes. Al tratarse de la primera operación en el exterior que realiza Suela Spain S.L., la desconfianza va a ser mucho mayor que en posibles operaciones posteriores debido al desconocimiento mutuo entre exportador e importador.

Por exigencias de nuestro cliente Suela Spain S.L. y en base a las formas de pago comunes en el mercado de la moda-textil, se acordó entre las partes mediante la aceptación de la factura comercial (ver anexo 9.1., páginas 139-140) por parte de Olem Shoe Corp. el pago de la siguiente manera:

- 50% del importe del pedido como pago anticipado por transferencia bancaria en el momento de realización del pedido (momento de aceptación de la proforma).
- 50% restante de dicho importe por transferencia bancaria cuando la mercancía haya sido enviada (se notificará mediante e-mail una copia escaneada del AWB).

Es decir, el importador debe anticipar un 50% del importe de la factura comercial y deberá pagar el 50% restante cuando se haya enviado la mercancía, acreditándose este envío mediante e-mail de una copia escaneada del AWB.

9.3.1. Pago anticipado.

Como parte de la negociación comercial entre las partes y atendiendo a las exigencias de nuestro cliente, se estableció (previo acuerdo) como forma de pago inicial para el contrato de compraventa entre exportador e importador el pago anticipado del 50% del valor de la mercancía objeto de dicho contrato mediante transferencia bancaria.

Este anticipo del 50% deberá ser garantizado, puesto que así lo exige el importador ante la desconfianza entre las partes, con una garantía de devolución del pago anticipado o *Advanced Payment Guarantee* por parte del banco del exportador. De esta manera el importador cubre su posición en caso de que el exportador decidiese no enviar la mercancía.



9.3.2. Crédito Documentario Standby.

Además, por desconfianza entre las partes y por tratarse de la primera operación de exportación por parte de nuestro cliente (Suela Spain S.L.) se les sugirió la adopción del crédito documentario Standby como medio de cobertura en caso de impago del segundo 50% del importe de la operación. El objeto de este crédito documentario es cubrir ese posible impago una vez ya hecho el pedido y los costes que acarrearía para la empresa exportadora.

A continuación se detallan las condiciones de este tipo de crédito documentario comúnmente utilizado en EE.UU., así como las razones para la elección de éste en la actual operación comercial de compraventa internacional.

Definición del Crédito Documentario “Standby” (Standby Documentary Credit)

Un crédito documentario es “todo acuerdo, como quiera que se denomine o describa, que es irrevocable y por el que se constituye un compromiso cierto del banco emisor para honrar una presentación conforme.”⁴⁴. Es un medio de pago por el que una entidad financiera, siguiendo instrucciones de su cliente importador, pone a disposición de un exportador una determinada cantidad de dinero, utilizando los servicios de otro Banco, normalmente situado en su país (en nuestro caso España); siendo dicho importe disponible contra la presentación de ciertos documentos requeridos por el importador (que acreditan el envío de la mercancía) y siempre que todos los plazos y condiciones estipulados en el condicionado hayan sido íntegramente cumplidas.

En el caso del Crédito Documentario “Standby”, a diferencia del resto de tipos de Crédito Documentario, su función no es ser un medio de cobro, sino ser una garantía de pago -entendiendo como garantía: cualquier compromiso firmado que disponga el pago contra la presentación de un requerimiento conforme-.

El Crédito Documentario “Standby” es un medio de cobertura adecuado para esta transacción, ya que la relación comercial que se plantea en este negocio es con miras a

⁴⁴ Artículo 2 de las Reglas y Usos Uniformes para Créditos Documentarios (Publicación 600 – Revisión 2007).



que exista una continuidad en el suministro de mercancía, Al tratarse de un contrato que pretende ser de largo plazo, este tipo de Crédito Documentario es el más adecuado desde nuestro punto de vista, ya que se cobrarán las ventas, en nuestro caso por transferencia (ya que así ha sido acordado con el Distribuidor-Comprador en Miami) y se reduce así la estructura de costes financieros para el exportador.

Por otro lado, una de las ventajas de utilizar este tipo de Crédito Documentario y no otro es el menor coste que supone, ya que las entidades financieras sólo están obligadas a intervenir en caso de impago, mientras que en el resto de Créditos Documentarios es necesaria la intervención de un banco o bancos en todo momento con el coste que conlleva.

9.3.3. Esquema del Crédito Documentario Standby.

A continuación, se detalla el esquema de funcionamiento del crédito documentario.

Transferencia del crédito documentario

En primer lugar, para llevar a cabo el proceso relacionado con la emisión del crédito documentario, es necesaria la formalización del contrato de compraventa entre las partes. Una vez hecho, las empresas y entidades participantes en la operación financiera con crédito documentario (tal y como se muestra en la tabla 9.1.) deben fijar las condiciones de este.



Tabla 9.1. Participantes en el crédito documentario.

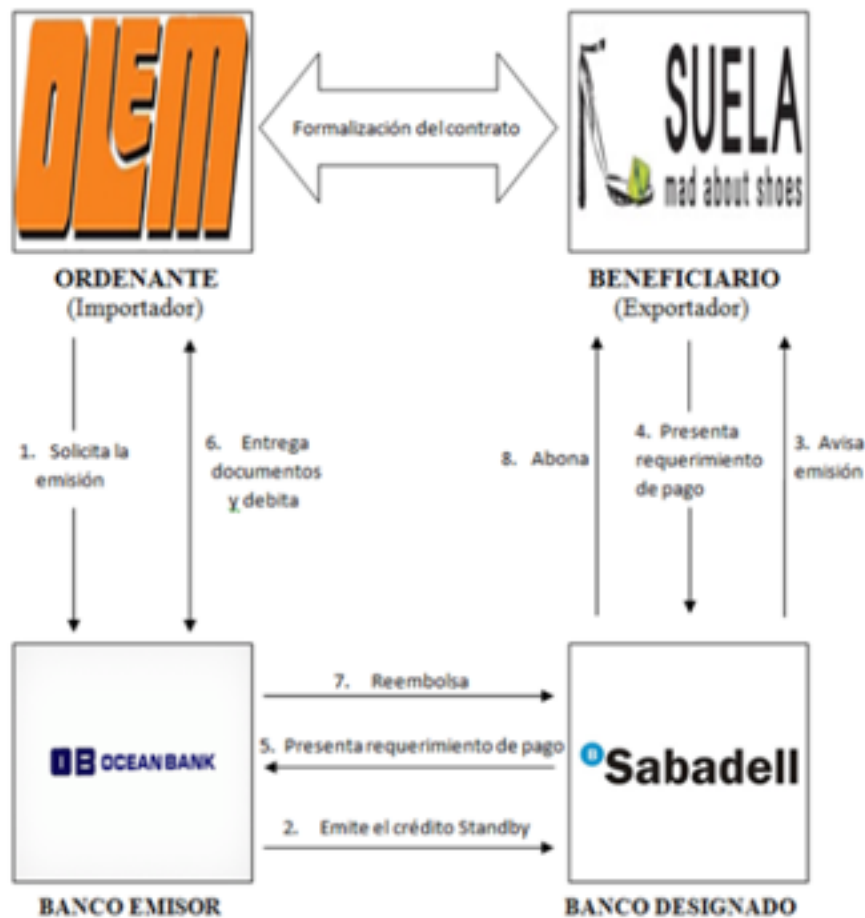
Participantes	Nombre	Dirección
Ordenante (importador)	Olem Shoe Corp.	800 NW 21 st St Miami, FL 33127 Florida – Estados Unidos
Beneficiario (exportador)	Suela Spain S.L.	C/ de Goya, 17 Patio Interior, 28001 Madrid-España
Banco Emisor	Ocean Bank Inc.	780 NW 42 nd Ave Miami, FL 33126 Florida – Estados Unidos
Banco Designado	Banco Sabadell S.A.	C/ Velázquez, 50, 28001 Madrid – España

Fuente: Elaboración propia (2015).

De modo esquemático, se muestra en la Figura 9.2. el funcionamiento del crédito documentario y la interacción entre los diferentes participantes mencionados en la Tabla precedente (Tabla 9.1.).



Figura 9.2. Esquema del crédito documentario.



Fuente: Elaboración propia (2015).

A continuación, se detallan los pasos a seguir de acuerdo con el esquema mostrado en la Figura 9.2.:

1. El ordenante-importador (Olem Shoe Corporation) solicita a su banco (Ocean Bank Inc.) la emisión del crédito documentario Standby.
2. El banco del importador emite el crédito (MT700). Recepción y autenticación por el banco designado o banco del exportador (Banco Sabadell S.A.).
3. Notificación de la emisión del crédito al beneficiario-exportador (Suela Spain S.L.). Revisión del condicionado del crédito por el Beneficiario.



4. El beneficiario presenta el requerimiento de pago ante su banco (banco designado) entregando la documentación acordada en el crédito documentario ante el impago por parte del importador.
5. El banco designado revisa la documentación entregada por el beneficiario-exportador. Presentación de los documentos por parte del banco designado al banco emisor como requerimiento de pago.
6. Revisión de la presentación recibida por parte del banco emisor.
7. Emisión del dictamen sobre el estado de los documentos (favorable).
8. Adeudo de la cuenta del ordenante y puesta de los documentos a disposición de éste.
9. Emisión del reembolso por parte del banco emisor al banco designado.
10. Abono del importe del crédito documentario al beneficiario.

La citada emisión del crédito documentario Standby se realizó a través de un mensaje SWIFT MT700 tal y como se muestra en el anexo 9.1., páginas 130-140, y de acuerdo con los condiciones negociadas y estipuladas entre el importador (Olem Shoe Corporation), el exportador (Suela Spain S.L.) y el intermediario (Global Trade & Advice S.L.F.S.).

Las especificaciones descritas en el mensaje SWIFT MT700 de emisión del crédito se muestran a modo de resumen en la tabla que se presenta a continuación (Tabla 9.2.) indicando únicamente aquellos apartados que pueden ser de mayor utilidad a la hora de entender el condicionado del crédito documentario emitido por el banco emisor y en acuerdo previo entre las partes integrantes de la operación (Tabla 9.1.).

Las especificaciones descritas en el mensaje SWIFT MT700 de emisión del crédito se muestran a modo de resumen en la tabla que se presenta a continuación (Tabla 15.2) indicando únicamente aquellos apartados que pueden ser de mayor utilidad a la hora de entender el condicionado del crédito documentario emitido por el banco emisor y en acuerdo previo entre las partes integrantes de la operación (Tabla 15.1).



Tabla 9.2. Especificaciones básicas del crédito documentario.

Datos	Descripción
Banco Emisor – País	Ocean Bank Inc. – EE.UU.
Forma de crédito documentario	Irrevocable
Fecha de emisión	26 de mayo de 2015
Fecha y lugar de expiración (vencimiento)	31 de Julio de 2015 – Madrid (España)
Moneda (divisa)	USD (dólar estadounidense)
Importe	20,429.48
Banco designado – País	Banco Sabadell S.A. - España
Transporte principal	Via aérea
Fecha límite de expedición	Durante el periodo de validez del crédito
Descripción de la mercancía	405 pares de sandalias en 27 cajas, conteniendo cada caja 15 pares
Documentos necesarios	Declaración original firmada por el beneficiario confirmando el impago del 50% del importe incluido en la factura comercial No. 00010. Copia firmada y sellada de la factura comercial impagada. Fotocopia del documento original de transporte que evidencie el envío de la mercancía.
Gastos bancarios	Gastos fuera de EE.UU. por cuenta del beneficiario
Período de presentación de los documentos	Dentro de la validez del crédito documentario

Fuente: Elaboración propia (2015).

Con todas estas condiciones se formalizó la emisión del crédito documentario Standby a favor del beneficiario-exportador Suela Spain S.L. que cubre los riesgos de impago por parte del importador por el segundo 50% del montante de la operación.



9.4. Cobertura de divisas: Seguro de Cambio.

A la hora de llevar a cabo una operación de compraventa internacional, es normal que intervengan distintas divisas en la operación, sobre todo cuando hay por medio un transporte regulado por norma general en US dólar (US \$). En este caso se trata de un exportador español cuya financiación y pagos son en Euros (€) mientras que sus exportaciones son en USD, motivo por el que se genera en la operación comercial un riesgo de tipo de cambio, el cual puede suponer pérdidas económicas y una disminución del margen comercial para el exportador -y para nosotros como intermediarios- en caso de no contemplar su cobertura.

El seguro de cambio es un compromiso u obligación en virtud del cual dos partes –en nuestro caso la empresa exportadora y una entidad financiera- acuerdan anticipadamente un tipo de cambio, para comprar o vender un importe específico en divisas contra el pago en Euros u otra divisa, a una fecha determinada.

Se utiliza para cubrir las fluctuaciones de los tipos de cambio de las divisas respecto de la moneda nacional. En esta operación, se utilizará para cubrir la operación comercial entre Suela Spain S.L. y Olem Shoe Corp., y el tipo de cambio que se pretende cubrir es el Euro-US dólar (\$/€).

La principal ventaja para Suela Spain S.L. como empresa exportadora al utilizar esta cobertura es que obtendrá seguridad en el cobro, ya que se conocerá realmente la cuantía en euros que recibirá por la venta de la mercancía, de tal manera que se facilitará la negociación y los márgenes comerciales y beneficios a obtener de la misma.

Los inconvenientes al hacer esta cobertura son la poca flexibilidad que permite a la hora de fijar un precio, ya que es la entidad financiera la que establece el tipo para la transacción, y también supone un sobre coste a la operación comercial que se traduce en menores ingresos.

La estrategia a seguir en esta operación es dejar el primer 50% del importe de la operación (correspondiente al pago anticipado) sin cubrir, puesto que se cobrará al momento y el banco de la exportadora aplicará el tipo de cambio del mercado en el momento y cubrir el 50% restante para un periodo aproximado de 2 meses que nos



garantice un tipo fijo a aplicar tanto si la operación se ejecuta de forma normal mediante transferencia bancaria en el momento del envío de la mercancía, como si fuera necesario ejecutar el crédito documentario Standby.

Seguro de cambio: fijación del tipo a aplicar

En base a las características de la operación y la forma de financiación, se ha acordado la utilización de un seguro de cambio tradicional para esta operación cuyo objetivo es cubrir tanto el periodo en el que se debe producir la transferencia del pago final, como el periodo de margen para la ejecución del crédito documentario Standby en caso de impago del 50% final por parte del importador.

Este seguro de cambio tradicional busca cubrir, para un periodo determinado de tiempo acordado entre la entidad financiera y el cliente, una cuantía económica previamente acordada a un tipo de mercado teórico calculado por el banco en base a las previsiones de evolución en los tipos de cambio.

Para conocer el tipo de cambio en el periodo elegido para la operación se consultó entre otros bancos al banco del exportador (Banco Sabadell), al Banco Santander dentro de su departamento Santander Trade, especializado en operación de comercio internacional y al Banco Cooperativo, especializado en el área agrícola y ganadera a nivel nacional e internacional.

En base a la respuesta dada por estas entidades (ver anexo 9.2., página 141) se decidió optar por cubrir a un tipo de cambio de 1,12804899 \$/€ para el 50% del importe total de la operación comercial durante el periodo Junio-Julio (2 meses). De esta manera, el exportador comprará a dicho tipo de cambio establecido y en caso de que el tipo del mercado le sea desfavorable en el momento del cobro, cubrir las posibles pérdidas que hubiese tenido en caso de no contratar este seguro.

9.5. Costes financieros de la operación.

La consecución de la operación comercial entre las partes conlleva una serie de gastos financieros que deben ser contemplados a la hora de tomar las decisiones sobre cómo



cubrir los riesgos y las implicaciones sobre el margen comercial o el aumento del importe de la operación a incluir en la factura comercial.

En estos gastos, se incluirán (siempre y por defecto) de acuerdo con la forma de financiación explicada anteriormente, los gastos en concepto de:

- Comisión por la Garantía de Pago Anticipado: 3% sobre el importe a cubrir.
- Notificación de la emisión del crédito documentario vía mensaje SWIFT (se detalla el importe más adelante).
- Comisión por la fijación de un seguro de cambio tradicional: 30 EUR (Se ha de tener en cuenta también el coste de oportunidad de utilizar el seguro de cambio en lugar del utilizar el tipo del mercado en el momento del pago).

Además, respecto al crédito documentario, los demás gastos bancarios fuera de Miami corren por cuenta del beneficiario del crédito (Suela Spain S.L.) tal y como se ha estipulado en el crédito documentario. El beneficiario pagará comisiones bancarias por los siguientes conceptos:

- Aviso de emisión del crédito documentario: 0,10% sobre el importe del crédito (Mínimo 18,03 EUR) (ver anexo 9.3., página 142).

En caso de impago por parte del importador por el 50% restante del importe, se ejecutará el crédito documentario y deberán ser abonadas así mismo las siguientes comisiones por parte del beneficiario-exportador:

- Comisión de estudio de la documentación presentada en utilización del crédito: 0,40% sobre el importe del crédito (Mínimo 50 EUR).
- Comisión de pago: 0,50% sobre el importe del crédito (Mínimo 30 EUR).
- Se deberán abonar también los gastos en concepto de correo por el envío de carta-comunicación vía courier de los documentos necesarios para la ejecución del crédito documentario (ver anexo 9.4., página 143).

El importe total de estas comisiones se detalla en el Capítulo 11, Análisis coste-beneficio de la operación comercial, tanto desde el punto de vista del exportador como del importador.



A modo de conclusión, respecto a la financiación de futuras operaciones comerciales entre las partes, y en el modo en que se haya generado una suficiente confianza entre ambas, estos gastos podrían verse reducidos por la simplificación de los medios de pago y cobertura elegidos generando así un mayor margen de beneficio para ambas partes.

Capítulo 10. Contratación.

En el presente apartado, se describirá el proceso llevado a cabo para materializar la operación de comercio internacional prevista en este trabajo de fin de Máster, para ello cabe señalar que una vez establecido el contacto con la empresa Suela Spain S.L, y la disposición de la misma para promover y concretar operaciones de comercio de su línea de calzado en el exterior a través de nuestros servicios personalizados, se procedieron a evaluar de manera sistemática las distintas figuras contractuales bajo las cuales formalizar la relación de negocios entablada y así iniciar la prestación de servicios ofrecida a Suela Spain S.L.

10.1. Contrato de agencia entre Global Trade and Advice S.L.F.S y Suela Spain S.L.

Para el desarrollo de la relación de trabajo entre Global Trade and Advice y Suela Spain, se evaluaron los tipos contractuales más viables, de entre ellos los referidos a los contratos de agentes, comisionistas, representantes de comercio, entre otros, a diferencia de otras figuras como la de representante de comercio, el agente actúa de manera independiente y no tiene una relación laboral de carácter especial.

Por otro lado, en cuanto a la figura de comisionista, pese a que tiene elementos parecidos al contrato de agencia, se consideró que su alcance es más limitado que el contrato de agencia por cuanto tiene limitaciones en lo relativo a la permanencia y estabilidad de la



relación comercial así como ante la eventual posibilidad de negociar condiciones de exclusividad.

Al hacer un balance de las opciones citadas, se eligió en primer lugar, el contrato de agencia como el idóneo para los objetivos propuestos, y que permite formalizar una relación de negocios sólida con el cliente.

Visto lo anterior, se procedió en primer lugar a suscribir el contrato de agencia entre Global Trade and Advice S.L.F.S. y Suela Spain S.L. (ver esquema en la siguiente figura 10.1.).

Figura 10.1. Esquema del contrato de agencia.



Fuente: Elaboración propia (2015).

En cuanto al contrato de agencia mencionado, el mismo tiene por objeto establecer una relación jurídica duradera entre Global Trade and Advice S.L.F.S y Suela Spain S.L., para facilitar servicios de asesoramiento y apoyo en la gestión de exportación de la empresa



Suela, de conformidad con lo establecido en la ley 12/1992⁴⁵, que define el contrato de agencia como:

“Aquel por el que una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra de manera continuada o estable a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena o promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones”.

En este caso, el contrato de agencia firmado permite dadas sus características que Global Trade and Advice S.L.F.S actúe como un intermediario independiente de Suela Spain S.L. a los fines de promover, y concluir las operaciones que le fueran encomendadas por ésta, velando siempre por sus intereses y los propios.

Todo ello de manera continuada, estable y a cambio de una remuneración consistente en una cantidad variable según el importe de la operación, pero con un porcentaje fijo en el tiempo pactado de 2 años, prorrogables, siendo en este caso de 5,5% sobre el monto de la facturación en el Incoterm acordado en función de los actos y operaciones que se hayan concretado mientras esté vigente el contrato de agencia o con posterioridad, de conformidad con lo estipulado en los artículos 12 y 13 de la precitada ley.

Al respecto cabe precisar, que se tomará como referencia el Incoterm de acuerdo a lo establecido en las reglas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional de París (Incoterms 2010).

De esta manera, tal como puede observarse en el anexo 10.1, páginas 144-149, quedan establecidas una serie de obligaciones tanto para Global Trade and Advice S.L.F.S. como para Suela Spain S.L. que de común acuerdo son aceptadas y se encuentran apegadas a lo establecido en la Sección 2 de la Ley 12/1992.

⁴⁵ Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia. Publicado en BOE núm. 129, de 29/05/1992. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-12347> [Consultado el 01-04-2015]



Un punto importante a resaltar, entre las estipulaciones del contrato de agencia, es que no se incluye ninguna restricción o limitación de las actividades profesionales a desarrollar por Global Trade and Advice S.L.F.S. a la clase de bienes o de servicios objeto de los actos u operaciones promovidos o concluidos, una vez se extinga el contrato, en caso de no ser renovado por las partes, lo cual desde la perspectiva de la naciente empresa amplía el espectro comercial de su actividad.

10.2. Contrato de compraventa internacional (Exportación) entre Suela Spain S.L. y Olem Shoe Corporation.

Partiendo del contrato de agencia existente y como parte de los servicios prestados a Suela Spain S.L., se ha logrado formalizar un contrato de compraventa con un importador-distribuidor en la ciudad de Miami, Florida, tal como consta en el anexo 10.2., páginas 150-157.

El precitado contrato de compra venta internacional, es una acuerdo de voluntades celebrado entre las partes domiciliadas en países diferentes, dada la naturaleza de la operación.

En la siguiente figura 10.2. puede verse un esquema del contrato de compraventa entre Suela Spain S.L. y Olem Shoe Corporation.



Figura 10.2. Esquema del contrato de compraventa.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Considerando que la compra venta internacional es el tipo de operación que las partes involucradas acuerdan establecer, en este caso, Suela Spain S.L venderá sus productos y la empresa Olem Shoe Corporation, ubicada en los Estados Unidos de América, será la compradora de los mismos. Nuestra empresa Global Trade and Advice prestará los servicios de logística necesarios solicitados por Suela Spain a fin de poder cumplir con las estipulaciones contractuales acordadas.

Este contrato de exportación, establece las condiciones de venta pactadas, que en este caso son las siguientes:

- **Identificación de las Partes:** Suela Spain S.L y la empresa OLEM Shoe Corp.
- **Objeto:** 405 Pares de calzado de cuero de mujer, descritos según corresponde en el contrato y su anexo.
- **Precio:** Cuarenta Mil Ochocientos Cincuenta y Seis con 96 céntimos de Dólares de los Estados Unidos de América (USD 40.856,96)
- **Condiciones de pago:** 50 % de pago por adelantado al momento de aceptación de la Factura Proforma y 50% una vez enviada la mercancía.
- **Forma de pago:** Transferencia bancaria.



- **Condiciones de entrega de la mercancía:** CIP Aeropuerto de Miami, siguiendo los lineamientos pautados en los Incoterms 2010.
- **Garantía:** Garantía bancaria de anticipo para el primer pago de 50% y Crédito Documentario Stand by (SBLC) para el segundo pago de 50%.

Con el objetivo de minimizar el riesgo de la operación, se han precisado una serie de cláusulas, a fin de delimitar los deberes y derechos de las partes contratantes. En el contrato, se estipula lo relativo a la legislación aplicable al contrato, que por la naturaleza internacional de las partes se registrá por orden descendente de prioridad, de la siguiente manera:

- El Convenio de las Naciones Unidas sobre el contrato de compraventa internacional de mercaderías del 11 de abril de 1980 (Convenio de Viena).
- Los principios UNIDROIT sobre Reglas Generales aplicables a los Contratos Mercantiles Internacionales.
- Para todo lo no contemplado por los instrumentos anteriores, las partes se remiten a la legislación española.

Asimismo dado a que las partes identificadas en el contrato, por un lado, Suela Spain S.L., con sede en Madrid, España y por el otro OLEM Shoe Corporation con sede en Florida, Estados Unidos de Norteamérica, se contempla de manera expresa y conforme a la formación recibida a lo largo del máster cursado que para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes se someten al arbitraje administrado por la Corte de Arbitraje de Madrid, de conformidad con su Reglamento y Estatutos, el cual es *“un método de solución de las desavenencias caracterizado por la ausencia de rigorismos procesales, por la búsqueda de la celeridad en los resultados, por la idoneidad de quienes reciben la delicada misión de decidir.”*⁴⁶

De este modo, para la solución de las controversias o conflictos que pudieran suscitarse entre las partes fue considerado necesario contemplar este mecanismo a fin de alcanzar

⁴⁶ Sara L. Feldstein de Cárdenas. “LOS BENEFICIOS DEL ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL” Disponible en: https://www.camsantiago.cl/articulos_online/1_Arb%20Com%20Internacional.doc [Consultado el 14-04-2015]



soluciones puesto que a nivel internacional y más aún en materia de comercio internacional se ha constituido como el medio idóneo para resolver los litigios.

Capítulo 11. Análisis coste-beneficio de la operación comercial.

A la hora de llevar a cabo una operación de compraventa internacional entre dos países, y por lo tanto entre dos empresas, es necesario hacer un análisis previo sobre los costes y beneficios que dicha operación conlleva para ambas partes y determinar así si es conveniente realizarla o no.

Es por ello, que en este capítulo se detalla el análisis coste-beneficio elaborado por nuestra empresa tanto para la operación global que determina el precio de venta, así como para exportador e importador por separado.

11.1. Datos necesarios para la elaboración del escandallo de costes.

Para poder solicitar presupuestos a los transitarios que se encargan del transporte, el seguro, el despacho de aduanas y demás servicios logísticos, es necesario disponer de información básica de la mercancía a enviar. En la siguiente tabla 11.1. se detalla toda la información relativa a la mercancía y que es necesaria para obtener los presupuestos de los costes en origen y destino y poder realizar el escandallo de costes. Con esta información, los operadores logísticos pueden facilitar a Suela Spain S.L. una oferta de sus servicios (ver de nuevo el anexo 8.2., página 118).



Tabla 11.1. Datos de la mercancía.

Datos de la mercancía	
Nº cajas totales	27 cajas
Nº pares de zapatos por caja	15 pares
Nº pares de zapatos totales	405 pares
Volumen de la caja	0,09075 m3
Volumen total de la mercancía	2,45 m3
Peso facturable de la mercancía (*)	409,15 kg
Peso real de la caja	13 kg
Peso real de mercancía	351 kg
Precio coste total (**)	18.429,75 EUR
Precio coste unitario	45,51 EUR/par

(*) 2,45 m3 x 167 kg (en transporte aéreo 1 m3=167 kg)

(**) Incluye gastos de embalaje, carga al camión y transporte hasta el aeropuerto de Madrid-Barajas.

Fuente: Elaboración propia (2015) con la información facilitada por el cliente Suela Spain S.L.

11.2. Escandallo de costes.

El escandallo de costes permite hacer una estimación de los gastos en los que tiene que incurrir Suela Spain en función del Incoterm acordado con Olem Shoe Corporation (CIP-Aeropuerto de Miami como se ha comentado en capítulos anteriores), y así, poder analizar si el precio CIP de su producto permite que éste sea competitivo o no en el mercado de destino y además ver si Suela tiene capacidad para asumir los costes.

Aunque Suela Spain vende en condiciones CIP-Aeropuerto de Miami, hemos solicitado a empresas logísticas en Miami, los costes en destino para poder obtener el precio DDP (Delivered Duty Paid) y ver con mayor exactitud si el precio unitario es competitivo con el precio de productos similares en destino. En otras palabras, elaborar un análisis coste-beneficio de la operación lo más fiable y real posible.



Exportación de calzado a Miami.

Para realizar el escandallo de costes, partimos del precio de coste total de la mercancía. En la siguiente tabla puede observarse el escandallo de costes según el incoterm acordado, CIP-Aeropuerto de Miami (también puede verse en el anexo 8.3, página 123).



Tabla 11.2. Escandallo de costes de la operación.

COSTES	EUR	
Coste de la mercancía (*)	18429,75	
Envío de muestras	190,93	
Seguro de cambio	50	
Despacho de aduana de exportación	37,00	
FCA Aeropuerto Madrid Barajas	18707,68	
Escaneado Plan Nacional de Seguridad	42,12	
Emisión AWB	20,00	
Handling aeropuerto de origen	37,00	
Flete	675,10	
Recargos sobre el flete (**)	incl.	
Otros gastos en origen	40,00	
CPT Aeropuerto Miami	19521,89	
Seguro internacional (***)	178,41	
Comisión de intermediación (5,5% CIP)	1073,70	
Margen del exportador (75% CIP)	15446,70	
CIP Aeropuerto Miami	36220,71	
CIP Aeropuerto Miami (precio unitario)	89,43	
Tipo de cambio	1€ = 1,1280 USD	
PRECIO FINAL DE VENTA	40856,96	USD
PRECIO FINAL DE VENTA UNITARIO	100,88	USD

Fuente: Elaboración propia (2015)

* Incluye gastos de embalaje, carga al camión y transporte interior.

** Incluye combustible, seguridad y tasa G-4.

*** ICCA 0,45 % sobre el 110 % valor factura comercial (mín. 30 €).



11.3. Análisis coste-beneficio de la operación.

En base al escandalo de costes mostrado anteriormente, se ha realizado el análisis coste-beneficio que conlleva la operación para el exportador mostrando el margen tanto en euros como en porcentaje en la siguiente tabla:

Tabla 11.3. Análisis coste-beneficio operación de exportación.

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO OPERACIÓN EXPORTACIÓN		
COSTES	EUR	%
CIP Aeropuerto Miami	36220,71	100,00%
Coste de la mercancía	18429,75	50,88%
Envío de muestras	190,93	0,53%
Seguro de cambio	50	0,14%
Despacho de aduana de exportación	37,00	0,10%
Escaneado Plan Nacional de Seguridad	42,12	0,12%
Emisión AWB	20,00	0,06%
Handling aeropuerto de origen	37,00	0,10%
Flete	675,10	1,86%
Otros gastos en origen	40,00	0,11%
Seguro internacional	178,41	0,49%
Comisión de intermediación	1073,70	2,96%
Margen del exportador	15446,70	42,65%

Fuente: Elaboración propia (2015).

Sin embargo, teniendo en cuenta las condiciones de financiación pactadas entre las partes se han de tener en cuenta unos gastos extra que repercuten en un menor margen para el exportador. Estos Costes quedan reflejados a continuación:

Costes financieros para el exportador



Exportación de calzado a Miami.

- Comisión por Garantía de Pago Anticipado:

$$50^{47} / 365 * 1,5 \% * 18110,36 = 37,21 \text{ €}$$

- Comisión por notificación de emisión del crédito documentario:

$$0,10 \% * 18110,36 = 18,11 \text{ €}$$

- Comisión por fijación del Seguro de cambio:

$$50 \text{ €}$$

O sea, un total de 105,32 €.

En este caso el margen para el exportador sería de **15.341,38 €** (un **42,35%**).

En caso de impago y ejecución del crédito documentario se le sumarán estos gastos:

- Comisión de estudio de la documentación presentada:

$$0,40 \% * 18110,36 = 72,44 \text{ €}$$

- Comisión de pago:

$$0,50 \% * 18110,36 = 90,55 \text{ €}$$

- Gastos envío Courier (DHL): 50 €

Total: 212,99 €

Total (en caso de impago): 318,31€

Por lo tanto, en el peor de los casos (tener que ejecutar el crédito documentario), la operación comercial dejaría un margen final para el exportador de **15.128,39 €** y porcentualmente un **41,77%**.

Al mismo tiempo se ha realizado un análisis coste-beneficio desde el punto de vista del importador (Tabla 11.4) para conocer el margen con el que opera y poder así negociar en futuros acuerdos precios o márgenes más ventajosos.

⁴⁷ La comisión por Garantía de Pago Anticipado únicamente se pagará por el plazo a garantizar: 50 días



Tabla 11.4. Análisis coste-beneficio operación de importación.

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO OPERACIÓN IMPORTACIÓN		
COSTES	USD	%
P.V.P1 (sin incluir margen importador)	44119,66	100,00%
Coste CIP de la mercancía	40856,96	92,60%
Despacho de aduana de importación	175,00	0,40%
Arancel a la importación	0,00%	0,00%
Transporte interior al punto de venta	61,37	0,14%
Tasa de importación de la aerolínea	60,00	0,14%
Otros gastos en destino	80,00	0,18%
Sales Tax en Miami (7 %)	2886,33	6,54%
Margen de Olem Shoe (15% P.V.P1)	6617,95	15,00%
Precio de venta a tiendas (P.V.P2)	50737,61	
Margen de tienda final (18% P.V.P2)	9132,77	
Precio de venta a consumidor final	59870,38	
Precio unitario de venta a consumidor final	147,83	

Fuente: Elaboración propia (2015).

En este caso, al igual que para el exportador, se han de considerar las condiciones de financiación pactadas entre las partes, ya que suponen unos gastos extra que repercuten en un menor margen también para el importador:

Costes financieros para el importador

Por la apertura del crédito documentario (ver anexo 9.2, página):

- Comisión por apertura del crédito documentario:

$$0,75 \% * 20429,48 = 153,22 \text{ USD}$$

- Comisión por irrevocabilidad del crédito documentario:

$$0,25 \% * 20429,48 = 51,07 \text{ USD}$$

Total: 204,29 USD



Exportación de calzado a Miami.

Por consiguiente, en base a las condiciones pactadas el margen final para el importador es de **6.413,66 USD** siendo su margen en este caso del **14,54%**.

En caso de impago y ejecución del crédito documentario se le añadirá el siguiente gasto:

- Comisión por orden de pago del crédito documentario (ver anexo 9.4, página 143):

$$1,30 \% * 20429,48 = 265,58 \text{ USD}$$

Total: 265,58 USD

Total (en caso de impago): 469,87 USD

Paralelamente al análisis hecho en el caso del exportador, si fuera necesario recurrir al crédito documentario, el margen definitivo para el exportador tendría un importe de **6.148,08 USD** representando un **13,94%**.

En definitiva, tras realizarse el estudio completo y sistemático de toda la operación comercial, hemos comprobado (tal y como hemos demostrado en este apartado) que se genera un beneficio económico para ambas partes, lo cual podría significar posibles futuros acuerdos comerciales en mayor medida y generando mayores ingresos y mayor rentabilidad para todas las partes implicadas, nuestra empresa incluida.

Capítulo 12. Conclusiones.

La dinámica del comercio internacional exige afrontar retos y aprovechar oportunidades en un entorno cada vez más variado, ya no sólo se trata de ser competitivo a nivel local, sino también de llegar a nuevos destinos mediante la exportación.

De esta manera, el comercio internacional se ha vuelto indispensable para generar crecimiento económico sostenido en distintos países que tienen como meta una mayor participación en el comercio global y entre los cuales se encuentra España.



Aún cuando ha sido una labor continua y exigente, estamos satisfechos con los datos plasmados y agradecidos por la confianza depositada en nuestro equipo por los involucrados.

Por ello, el proyecto de exportación que hemos desarrollado nos ha permitido profundizar sobre los diferentes aspectos a tomar en cuenta para llevar a buen término una operación de comercio internacional. Al participar cada uno de nosotros en las distintas etapas, que van desde la selección del producto, hasta la evaluación de las estrategias de comercialización, la fiscalidad, el transporte, la logística, la financiación y la contratación, nos hemos fortalecido como equipo y enriquecido tanto personal como académicamente, al poner en práctica los conocimientos adquiridos para nuestro desarrollo profesional.

Resulta oportuno señalar, que cada punto abordado responde a la necesidad de ofrecer tanto al exportador como al importador la mayor cantidad de seguridades de que sus intereses sean cubiertos y respaldados, tomando en cuenta especialmente la relación jurídica establecida con Suela Spain S.L., que mediante los servicios que le brindamos para la exportación, busca ampliar su mercado y clientes.

Visto lo anterior, y luego de todo el trabajo realizado consideramos que el sector del calzado español de cuero cuenta con grandes posibilidades de expansión en los EE.UU., por lo que podemos concluir que la realización de este proyecto es viable y rentable.

Finalmente, es importante destacar que en ésta operación de exportación se han contemplado todos los aspectos vistos en clase, reafirmando nuestra idea de que la internacionalización de las empresas españolas no sólo supone un gran beneficio para ellas mismas, sino que posibilita un mayor y constante crecimiento para la industria local así como reforzando la imagen de España en el mundo.



Referencias bibliográficas.

- BERNALDO, Enrique. Clasificación Arancelaria de Mercancías. 01 Claves de Comercio Exterior. Madrid. 2014. 4ta Edición. Grupo Taric.
- OSSA, Antonio. Origen de las Mercancías, Manual Práctico. 07 Claves de Comercio Exterior. 2009. 1ra Edición. Grupo Taric.

Recursos electrónicos.

- El sector de Calzado en España. Anuario 2013. Federación de Industrias de Calzado Español (FICE). Disponible en <http://www.fice.es> [consultado el 12/05/2015]
- El sector español del calzado Nuevo escenario internacional. Imanol Martínez Junio 2014. Federación de Industrias del Calzado Español (FICE). Disponible en <http://www.fice.es> [consultado el 12/05/2015]
- Página de Barreras Comerciales. Disponible en: www.barrerascomerciales.es[Consultado el 17/02/15]
- Resúmenes de reformas regulatorias sobre de la actividad empresarial. Grupo del banco mundial. Doing Business. Disponible en <http://espanol.doingbusiness.org/reforms> [Consultado el 17/02/15]
- El etiquetado de productos en la Unión Europea. Cuadernos de la Unión. Disponible en www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf [Consultado 15/02/15]



Exportación de calzado a Miami.

- Etiquetado Textil, calzado y piel. Generalitat de Catalunya. Disponible en www.consum.cat/temes_de_consum/etiquetatge_textil_calcat_pell/index_es.html [Consultado 16/02/15]
- Resumen ejecutivo. Perspectivas Económicas Mundiales: Tener espacio fiscal y utilizarlo. Enero de 2015. Banco Mundial (World Bank). www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/01/14/000456286_20150114162238/Rendered/PDF/936900PUB0v20B00GEP0Jan20150Spanish.pdf [Consultado el 13/02/2015].
- Informe del Grupo Banco Mundial Perspectivas Económicas Mundiales (GEP). Comunicado de prensa. Enero de 2015. Banco Mundial (World Bank). Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks> [Consultado el 19/01/2015]
- Boletín del FMI sobre el Informe WEO de Perspectivas de la Economía Mundial. Octubre de 2014. Fondo Monetario Internacional (IMF). Disponible en: <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/NEW012015AS.htm> [Consultado el 20/01/2015].
- El zapato 'made in spain', récord en exportaciones en 2013. Libre Mercado. Disponible en: <http://www.libremercado.com/2014-03-11/el-zapato-made-in-spain-record-en-exportaciones-en-2013-1276512735/> [consultado el 04/03/2015]
- El calzado español se promociona en Las Vegas. Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-superior/revista-el-exportador/noticias/4735211.html> [consultado el 19/01/2015]
- La industria del calzado resurge en Alicante y dispara la economía sumergida. elEconomista.es Disponible en: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/>



5785228/05/14/La-industria-del-calzado-resurge-en-Alicante-y-dispara-la-economia-sumergida.html#Kku8hvPbB1QuG1Kj [consultado el 04/03/2015]

- Información Económica y Comercial. EE.UU. Estudios de Mercado ICEX. Disponible en: www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-politico/index.html?idPais=US [Consultado el 27/02/2015]
- Estructura del gobierno federal, votaciones y elecciones. Página web oficial del Gobierno de los Estados Unidos. Gobierno USA. Información en español. Disponible en: www.usa.gov/gobiernousa/Temas/Gobierno-Historia-Datos.shtml [Consultado el 25/02/2015]
- Política y economía de EE.UU. Portal Santander Trade. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia> [Consultado el 25/02/2015]
- Análisis del Riesgo País. EE. UU. COFACE (Agencia Aseguradora de Crédito). Disponible en: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-States-of-America> [Consultado el 27/02/2015]
- Población estimada por estados y ciudades en EE.UU. United States Census Bureau (Oficina Censal de los Estados Unidos de América). Disponible en: <http://www.census.gov/popest/data/state/totals/2014/index.html> [Consultado el 01/03/2015]
- Situation del acuerdo TTIP. Página web oficial de la Comisión Europea. Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP). Policy. Trade. European Commission. Disponible en: <http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/> [Consultado el 02/03/2015]
- Publicaciones estadísticas y datos históricos. Reserva Federal de Estados Unidos. Board of Governors of the Federal Reserve System. Disponible en: <http://www.federalreserve.gov/releases/h15/current/> [Consultado el 01/03/2015]



- Tipos de cambio históricos Euro (€) – Dólar USA (US\$). OANDA. Web especializada en el comercio y tipos de cambio de divisas internacionales. Disponible en: <http://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates/> [Consultado el 03/03/2015]
- El comercio electrónico crece un 16,9% en Estados Unidos. Key4Communications. Noticias sobre el comercio electrónico. Disponible en: http://www.key4communications.com/es/toys/noticias/el-comercio-electronico-crece-un-16-9-en-estados-unidos_2936.html [Consultado el 28/02/2015]
- Situación actual del comercio electrónico en EE.UU., México y España. Ecommerce. Shopify. Herramienta virtual para la venta online. Disponible en: <http://es.shopify.com/blog/13815633-situacion-actual-del-comercio-electronico-en-ee-uu-mexico-y-espana> [Consultado el 28/02/2015]
- El comercio electrónico en Estados Unidos crece un 13% en el 3Q. EcommerceNews. Disponible en: <http://ecommerce-news.es/internacional/el-comercio-electronico-en-estados-unidos-crece-un-13-en-el-3q-3923.html> [Consultado el 28/02/2015]
- Página web de American Apparel and Footwear Association. Asociación de protección de los intereses de las industrias de la confección y el calzado, disponible en: <http://www.apparelandfootwear.org> [Consultado el 27/02/2015]
- Legislación federal EEUU Título 37 del CFR disponible en: www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_06/37cfrv1_06.html#101 [Consultado el 2/03/2015]
- IRS, U.S. Government agency responsible for tax collection and tax law enforcement. Publicación 519 U.S. Tax Guide for Aliens (guía sobre el tratamiento fiscal de los extranjeros en EE.UU) disponible en: <http://www.irs.gov/Spanish> [Consultado el 2/02/2015]



Exportación de calzado a Miami.

- Economic Development Administration (EDA), ofrece un Directorio de las agencias de desarrollo económico estatales de EEUU y de sus ayudas, disponible en: <http://www.eda.gov/> [Consultado el 2/02/2015]
- The Retail Services Industry in the United States. Select USA Disponible en: <http://selectusa.commerce.gov/> y en <http://selectusa.commerce.gov/industry-snapshots/retail-services-industry-united-states.html> [Consultados el 2/02/2015]
- Estados Unidos. Política Comercial. Secretaría de Estado de Comercio. Ministerio de Economía y Competitividad. Disponible en: <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/america/Paginas/estados-unidos.aspx> [Consultado en 14/04/2015]
- Cómo exportar efectivamente a los EE.UU. Banco latinoamericano de Desarrollo, 2012. Disponible en: www.camaralima.org [consultado el 13/4/2015]
- Step into the 19 Best Places to Buy Shoes in Miami. Miami Racked Magazine. Disponible en: <http://miami.racked.com/maps/step-into-the-19-best-places-to-buy-shoes-in-miami> [consultado el 12/04/2015]
- Página web oficial de OLEM SHOE www.olemshoe.com
- LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, Olegario. Cómo negociar con éxito en 50 países. Madrid: S.L. Global Marketing Strategies, 2008. 3era Edición. (en línea), Disponible en: <http://www.globalnegotiator.com/es/como-negociar-con-exito-en-50-paises> [consultado el 21/01/2014]
- Estados Unidos: Práctica de negocios. Banco Santander (2015) Santander Trade. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/practica-de-negocio>. [Consultado el 01-05-2015]



- Agencia Tributaria. Gobierno de España. Información Arancelaria Vinculante. Disponible en: http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Procedimientos_Aduaneros/Informacion_Arancelaria/Informacion_Arancelaria_Vinculante__IAV_/Informacion_Arancelaria_Vinculante__IAV_.shtml [Consultado el 01/05/2015]
- Comisión Europea. Fiscalidad y Unión Aduanera. Disponible en: http://ec.europa.eu/taxation_customs/ [Consultado el 01/05/2015]
- Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia. Publicado en BOE núm. 129, de 29/05/1992. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-12347> [Consultado el 01/04/2015]
- FELDSTEIN DE CÁRDENAS, Sara L. Los Beneficios del Arbitraje Comercial Internacional (en línea). Disponible en: http://www.camsantiago.cl/articulos_online/1_Arb%20Com%20Internacional.doc [Consultado el 14/04/2015]
- Estudio de Mercado de la Industria del Calzado en los Estados Unidos. Consulado General de la República Argentina en Miami. Disponible en: www.consuladoargentinoenmiami.org/userfiles/Calzado%20y%20Marroquiner%C3%ADa%281%29.pdf [Consultado el 11/01/2015].
- El mercado del calzado femenino en EEUU. Noviembre 2013. ICEX. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4729539.html?idPais=US> [Consultado el 12/01/2015].
- AAFA Releases ApparelStats 2013 and ShoeStats 2013 Reports. 04 de Enero de 2014. The American Apparel & Footwear Association (AAFA). Disponible en: <https://www.wewear.org/aafa-releases-apparelstats-2013-and-shoestats-2013-reports/> [consultado el 04/03/2015]