

8. Fórmula de internacionalización para o cluster

Despois de coñecer as particularidades do mercado editorial mexicano e do mercado francés das artes gráficas, compre identificar a fórmula idónea a utilizar polas empresas do cluster para internacionalizarse.

Dende o Cluster do Produto Gráfico e do Libro Galego estase a plantexar a creación de **Trade Points** como “punta de lanza” para a expansión internacional das empresas. Nembargantes, dado o tamaño e o grao de internacionalización destas empresas, os riscos inherentes a calquera proceso de expansión comercial, e a necesidade de plantexar un proceso gradual que non implique unha alta inversión de partida, lévannos a optar por unha tipoloxía de trade point moi lixeira en canto a estrutura, a fronte da cal teríamos como representante a figura dun **axente comercial internacional**.

Das distintas alternativas existentes para introducirse nun novo mercado exterior, e tendo en conta que estamos ante PEMES cun baixo nivel de internacionalización, a expansión pola vía do **axente comercial** pode ser de gran interese debido a que:

- non supón un custo fixo
- aporta coñecemento e presenza nos devanditos mercados

Aínda que pareza unha decisión sinxela, non o é. A decisión sobre o axente comercial exterior pode complicarse e pode converterse nun problema para a evolución das empresas neses mercados exteriores se non se teñen en conta todas as condicións necesarias para abordar os novos mercados.

Dende esta perspectiva, neste capítulo trataremos de aportar as principais claves que permitan ao cluster decidir se esta é a opción máis interesante de face á expansión internacional das empresas de artes gráficas e edición a mercados exteriores, e os pasos detallados para conseguir que a incorporación desta nova figura resulte eficaz⁶.

⁶ A información contida neste capítulo provén de diversas fontes de alta solvencia, fundamentalmente do Plan Cameral de Promoción das Exportacións, das Cámaras de Comercio, Industria e Navegación de España.

8.1. Fórmula do axente comercial exterior: consideracións previas

A utilización dun axente de comercio exterior é unha das posibilidades existentes para actuar nun mercado estranxeiro. A continuación preséntanse as vantaxes e desvantaxes do uso desta forma de acceso a mercados exteriores así como a idoneidade de uso desta fórmula.

Vantaxes do axente de comercio internacional

- **Menor custo de introdución.** Os axentes comerciais son retribuídos normalmente a través das comisións sobre as vendas realizadas. Xa que logo resulta menos custoso que a utilización de representantes (con contrato laboral remunerado con salario fixo e comisións) ou que a apertura de delegacións comerciais (coa súa consecuente custo de estrutura).
- **En principio é unha fórmula reversible.** Permite cambiar de estratexia comercial no mercado.
- **Diversificación de vendas.** Normalmente o axente traballa cun número variado de clientes, o que reduce o efecto dos posibles impagos.
- **Introdución relativamente rápida no mercado elixido.** O axente coñece o mercado, dispón dunha base de clientes e ten coñecementos técnicos sobre o sector.
- **Maior control sobre o produto.** O axente traballa por conta e risco da empresa exportadora.
- **Relación xurídica co axente comercial.** Trátase dunha relación mercantil, non laboral.

Desvantaxes do axente de comercio internacional

- **A clientela é do axente.** É o axente quen capta ao cliente.
- **Servizo postventa.** Non adoitan prestar este tipo de servizos, senón que corren por conta do exportador.
- **Xestión da actividade.** Dado que falamos de profesionais independentes, adoitan ser reacios ao control das súas funcións por parte do exportador.

- Protección legal.
- **Dificultade de control sobre a eficacia real do axente.** Córrese o risco de infidelidade por parte do axente, que pode levarse os clientes a un competidor.

Idoneidade do uso desta fórmula

A continuación expóñense as situacións empresariais máis propicias para decantarse pola vía dun axente comercial:

- No inicio da actividade exportadora nun novo mercado
- Cando existe descoñecemento do mercado elixido
- Cando os clientes potenciais son de carácter institucional
- Cando son produtos/servizos sen servizo postventa
- Cando existe risco de impagados
- Cando exista unha alta variación de prezos que esixe un contacto permanente cos compradores para poder concluír as operacións

Dada a situación actual do sector, caracterizada polo seu baixo grao de presenza internacional, o coñecemento aínda reducido dos mercados obxectivos (Francia e México) e a necesidade de iniciar un camiño estratéxico cara á internacionalización que non supoña un excesivo investimento de recursos, recomendamos utilizar, polo menos nun estadio inicial, a figura do axente comercial.

Unha alternativa á figura do axente comercial é o distribuidor. Non consideramos interesante no noso caso a utilización da figura do distribuidor debido á natureza dos produtos do sector (venta de servizos, dereitos de edición, no sector editorial, e fabricación sobre pedido e non contra stock no caso das artes gráficas).

8.2. As funcións do axente comercial

Difícilmente poderase conseguir un bo axente se non se teñen antes claras as funcións que se queren conseguir co mesmo.

O **manual de funcións** do axente director do trade point debe conter o desenvolvemento das seguintes tarefas: Informar, Presentar, Negociar, Pechar a operación e Cobrar a operación.

É preciso matizar esta sinxela clasificación e analizar cada un dos elementos que apuntamos. Nas táboas que se axuntan a continuación poderá ver os alcances das subfuncións posibles en cada un dos apartados.

INFORMACIÓN

Entendemos por este concepto a transmisión ao exportador de coñecementos sobre o mercado, a conxuntura ou a situación competitiva no mercado destino. Vexamos algunhas das tarefas básicas que se recollen baixo esta función.

- Coñecemento do mercado
- Acceso a clientes específicos
- Coñecemento técnico do sector
- Coñecemento da competencia
- Disposición de multicateira complementaria
- Loxística e transporte
- Aduanas
- Interpretación técnica
- Capacidade de relacións públicas
- Acceso institucional
- Coñecemento da solvencia de clientes
- Relacións dentro do gremio
- Facilitade na comunicación
- Capacidade tecnolóxica

PRESENTACIÓN

Entendemos esta función como a capacidade do axente de poñerse en contacto co mercado actual ou co mercado potencial e presentar as opcións do exportador e dos seus produtos. Vexamos algúns aspectos concretos desta función:

- Coñecemento do produto

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

- Coñecemento de canles
- Presencia en feiras
- Técnicas de presentación
- Capacidade de acompañamento á empresa

NEGOCIACIÓN

Enténdese por negociar a capacidade de establecer a comunicación co cliente orientada á realización dunha operación de compravenda. Pode quedar significada por algún dos seguintes elementos:

- Coñecemento de técnicas de financiamento
- Experiencia en negociación con clientes
- Capacidade de defender prezos
- Cobertura (rede de contactos e subaxentes)

PECHE DA OPERACIÓN

Xa se veu dicindo que o axente, en principio, non debería poder pechar a operación xa que é unha opción privativa do exportador. Con todo, é moi importante que poida preparar a operación para que non falte máis que o visto bo definitivo. Algúns elementos importantes a este respecto son:

- Ser capaz de pechar detalles
- Eficacia nas comunicacións
- Rapidez en formulacións e dilixencias

COBRO

Esta é unha función específica do exportador, pero certamente a capacidade do axente de empuxar ao correcto pago en prazo e forma, e de resolver incidencias por atrasos de pagos, pode ser un elemento fundamental en moitos sectores. Por iso é importante que o axente dispoña de:

- Información específica sobre a solvencia

- “Olfato” sobre a solvencia real do cliente
- Capacidade de presión de cobro
- Boas formas pero rigor nas solicitudes

8.3. A formalización xurídica da relación mediante contrato escrito

A primeira recomendación é clara e simple: debemos realizar sempre, sen excepcións, un contrato escrito aínda que sexa simple, cos nosos axentes comerciais exteriores.

A razón é moi básica, pois case todos os países dispoñen dunha regulamentación específica para protexer os contratos de axencia. Se non o subscribimos, o peso da proba recaerá sempre en nós e a lexislación entenderá que hai un contrato existente entre as partes e normalmente a favor do propio axente. Sempre debe realizarse un contrato escrito.

Non hai uniformidade das leis para os acordos de axencia no exterior. As leis nacionais difiren substancialmente dun país a outro, e por iso é necesario que no contrato se especifique a lexislación con que se rexerá e se interpretará o mesmo. Pódese elixir:

- Que se aplique a lei dun país en concreto especificado no contrato
- Que as partes se acollan aos principios de lei xeralmente recoñecidos no comercio internacional e que son aplicables ao Contrato de Axencia Internacional.

Na **Unión Europea** produciuse unha harmonización das leis nacionais a través da directiva número 86/653 do 18 de decembro de 1986, a cal foi implementada en todos os estados membros. Con todo a directiva non cobre todos os aspectos do contrato e deixa aos estados membros liberdade para elixir entre posibles solucións alternativas nalgunhas partes do mesmo. Isto significa que ata dentro da Comunidade Europea aínda hai importantes diferencias entre as leis nacionais sobre a axencia comercial.

Por este motivo, a **Cámara de Comercio Internacional (CCI)** buscou unha solución alternativa que consiste no uso de normas contractuais uniformes non baseadas en ningunha lei nacional específica, pero incorporando a práctica que prevalece no comercio internacional. Seguindo esta filosofía desenvolveu un modelo de contrato de axencia internacional (ver anexo 2).

8.4. Os elementos do contrato do axente comercial exterior

Recordemos que o contrato de axencia, segundo o Código de Comercio Español, é:

“...un contrato polo que unha persoa natural ou xurídica, denominada axente, obrígase ante outra de xeito continuado e estable, a cambio dunha remuneración, a promover actos ou operacións de comercio por conta allea, ou a promovelos e concluílos por conta e en nome alleo, como intermediario independente, sen asumir salvo pacto en contrario, o risco e ventura de tales operacións...” (Art. 1 Lei 12/1992, de 27 de maio, sobre Contrato de Axencia. B.O.E., 29 de maio de 1992. Modificada por Lei 22/2003 Concursal).

O contrato consta dunha serie de elementos, nos que se definen, entre outros, as obrigas, compromisos e condicións contractuais das partes. Podemos velos a continuación en detalle.

1. Designación das partes

Designación tanto do empresario ou principal, como da definición e nomeamento do axente.

2. Facultade do axente para obrigar á empresa ante os clientes

É importante que no contrato de axencia apareza ben indicado se o axente ten ou non esta facultade, xa que o axente non actúa por conta propia senón allea, e só poderá obrigar cando teña explicitamente atribuída esta propiedade. Isto supón que o axente non pode asinar en principio, ningún contrato nin efectuar adquisicións, nin incorrer en ningunha responsabilidade civil en nome da empresa sen o previo consentimento escrito da mesma. Con frecuencia regúlase igualmente a posibilidade de que o principal poida aceptar ou rexeitar pedidos cursados polo axente.

3. Declaración de boa fe e lealdade negociadora

4. Duración do contrato

Debe especificarse a duración do contrato de axencia que pode ser :

- limitada con carácter prorrogable ou
- indefinida

É habitual que se regule a posibilidade de renuncia unilateral por calquera das partes, con indicación de prazos de preaviso. Pode existir a posibilidade tamén dun período de proba.

5. Enumeración dos produtos

Relación dos produtos cuxa promoción ou promoción e venda debe ser realizada polo axente. Pode incluírse a posibilidade de ampliación a outros novos produtos non mencionados.

6. Delimitación do territorio

Debe definirse e delimitarse o territorio no que o axente pode realizar a súa operación. En todo caso indicarse:

- a cláusula de exclusividade do territorio, se así a tivese indicada ou, no seu caso,
- por tipos de clientes ou por determinadas circunstancias, se fose o caso
- incluíndo a indicación (dependendo da situación, produto, empresa,...) sobre a promoción e venda por internet para que queden relacionadas coa acción directa do contrato de axencia.

7. Obrigas das partes

Cada unha das partes está obrigada á actuación obxecto do contrato, que debe quedar definida e delimitada, distinguindo entre: obrigacións do axente e obrigacións do principal. Entre as obrigacións de axentes deben destacarse as seguintes:

Obrigacións do axente

A. As funcións que debe executar o axente

- i) Levar a cabo xestións e esforzos necesarios para a adxudicación dos contratos

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

- ii) Informar ao principal regularmente sobre actividades de competidores, se fose o caso, así como os puntos que puidesen ser de interese para o desenvolvemento das ofertas, negociacións e contratos
- iii) Aconsellar e asistir ao persoal do principal nos seus desprazamentos ao mercado definido na cláusula do territorio
- iv) Poñer en contacto ao principal, a petición deste, con posibles clientes potenciais así como aconsellarlle nas súas relacións con estes, así como nas súas relacións coas institucións e autoridades locais, a súa fóra o caso.
- v) Informar puntualmente da solvencia de posibles compradores.
- vi) Actuar coa dilixencia propia dun comerciante ordinario guiado baixo o principio da boa fe para a obtención da adjudicación de contratos a favor do principal.

B. Cláusula de non competencia, entendendo como tal a non-realización de operacións con calquera produto susceptible de competir cos produtos do empresario firmante do contrato. Non poderá practicar nin favorecer, directa ou indirectamente calquera actividade de competencia en prexuízo do principal.

C. Cláusula de confidencialidade debe observar principios de competencia leal, secreto e discreción en todo o referente ao principal (segredos comerciais, información técnica, etc.), ás ofertas e contratos.

D. Cláusula de alcance de actuación, pola que non poderá comprometer nin contratar suministros ou servizos que obriguen ao principal sen que previamente este outorgue a súa aceptación ou confirmación por escrito, atendéndose ás instrucións que reciba deste.

E. Clausura de mínimo de vendas, por exemplo un obxectivo mínimo semestral ou anual. Ata pode establecerse como regulación e causa de rescisión de contrato.

Obrigacións do principal

A. Información. O principal debe aportar información sobre a súa política comercial.

B. Asistencia. O axente debe recibir a documentación necesaria para exercer a representación e presentación da empresa ante os potenciais clientes ou estamento

que se acordaron, como soportes de material, mostras, folletos, medidas de publicidade, etc.

C. Pago. Obrigación de satisfacer a remuneración, momento de pago etc.

D. Remuneración. As comisións establécense normalmente nunha porcentaxe sobre o importe neto das facturas, e debe precisarse o cálculo sobre o prezo EXWORKS e non sobre o prezo FOB ou CIF, xa que o axente debe cobrar sobre a venda duns produtos pero non polos servizos e os custos que o exportador debe soportar para levar a mercancía ata o punto acordado co comprador. Debe así mesmo especificarse con claridade se o axente debese soportar a totalidade dos gastos en que incurrirá con motivo da súa actividade: entre outros gastos, cargas fiscais e sociais relacionadas coa súa actividade independente etc.

Existe, a posibilidade de engadir unha cláusula de reembolso de gastos.

8. Devengo e pago da comisión

Deben regularse as situacións nas que se devengarán comisións, o momento en que se adquire o dereito á compensación e o momento no que se efectúa o pago da mesma. Hai que definir igualmente as situacións nas que o axente perde o dereito de cobro de comisións (algúns casos como poden ser:

- operacións non executadas por causa de forza maior,
- impagos non debidos a causas imputables ao principal,
- non aceptación polo principal de pedidos transmitidos polo axente,
- pedidos recibidos logo da terminación do contrato etc..

9. Terminación do contrato: duración e denuncia do contrato

Convén regular os casos de terminación do contrato, indicando os dereitos e obrigacións das partes en devanditas circunstancias. Nalgúns casos trátase dos casos de terminación por causas reglamentadas tales como:

- Finalización do prazo de duración
- Ruptura por fallo dunha das partes no cumprimento de obrigacións
- Causas excepcionais que xustifiquen a terminación anticipada como creba ou insolvencia

- Cambio de propiedade, control e/ou dirección da compañía do axente
- Existencia do risco de non continuidade da actividade do axente
- Falecemento do axente

10. Indemnización

Hai disposicións nun determinado número de países que garanten ao axente unha indemnización se o contrato expira ou finaliza por razóns diferentes a unha falta atribuíble ao axente. Nalgúns casos pode ser considerada como:

- unha compensación por creación de clientela. No entanto noutros países non se contempla ningún dereito de indemnización por creación de clientela, pero puidese darse o caso da solicitude de
- indemnización por danos e prexuízos que se produciron debido a unha rescisión anticipada do contrato de axencia, e que non se deba a incumprimento contractual ou legal do axente.

É xa que logo necesario definir os casos nos que:

- o axente ten dereito a indemnización
- os casos nos que non ten dereito a indemnización
- os prazos de tempo para reclamala

Ás veces tamén hai no contrato de axencia a regulación específica do caso do falecemento do axente comercial e se os herdeiros do mesmo serán beneficiados de devandita indemnización se esta existise.

11. Regulación de uso de marcas e patentes

Débese regular o dereito do axente a usar as marcas, nomes comerciais e calquera outro símbolo, xa que só pódese utilizar para identificar e publicitar os produtos durante a vixencia do contrato de axencia.

Deben igualmente protexerse as patentes do principal, e ata adoita aparecer a prohibición ao axente de rexistrar en ningures do mundo patente, marcas, nome, copyright ou deseño que sexa propiedade ou que estea suxeito ao control da empresa.

12. Lei aplicable e Tribunal Competente.

Indicouse anteriormente a falta de uniformidade entre os diferentes países que require dun coidado moi claro respecto da lexislación aplicable. Os pasos seguintes 8º ata o 12º axudaranlle a ter unha visión máis clara sobre o mesmo. Convén destacar que en caso de non chegar a acordos e ter que acudir a arbitraje indíquese o Regulamento da Cámara de Comercio Internacional, así como o lugar de celebración, e o idioma a utilizar. (convén indicar o español).

8.5. A lexislación europea

Ao negociar contratos de axencia no exterior obsérvase unha falta de uniformidade nas leis que regulan acordos deste tipo. Ademais, nalgúns casos, as leis nacionais sobre axencia non teñen cubertas as necesidades específicas do comercio internacional.

A DIRECTIVA EUROPEA

As diferenzas entre as lexislacións europeas sobre a axencia afectaban ás condicións de competencia e ao nivel de protección dos axentes comerciais. Para evitar todos estes problemas, deuse un importante paso coa directiva da Comunidade Europea 86/563 que foi implantada en todos os estados membros. Con todo, a directiva non cobre todos os aspectos do contrato, e deixa aos estados membros liberdade para elixir entre posibles solucións alternativas nalgúns apartados. Nalgúns casos, existe liberdade para manter disposicións ou cláusulas a favor do axente que deroguen a directiva.

Existen determinados puntos nos que a lexislación nacional sobre contratos de axencia pode ser diferente aos da directiva. Isto permite ao estado membro un grado de flexibilidade na implementación da directiva en varios aspectos:

- **En canto á definición de axente comercial.** Cada estado membro terá a facultade de dispoñer que a directiva non se aplique a persoal que exerza a actividade de axente comercial considerada accesoria conforme á lei de devandito estado membro.

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

- **En canto á exclusividade.** Cada estado membro na súa lexislación nacional incluíra se o axente comercial pode ter exclusividade sobre unha zona xeográfica determinada ou sobre un grupo de clientes.
- **Respecto ao prazo de preaviso.** Os estados membro poden decidir a obrigabilidade do prazo de preaviso despois do 4º ano de contrato.
- **Respecto da terminación inmediata do contrato.** Os estados membro poden seguir a súa lexislación nacional, dando a facultade para que un contrato de axencia poida ter unha terminación inmediata nalgunha das seguintes circunstancias:
 - Incumprimento dunha das partes na execución total ou parcial das súas obrigacións.
 - Por causas excepcionais.
- **Respecto da compensación e indemnización.** Os estados membros definirán na súa lexislación nacional se o axente comercial é indemnizado ou compensado por danos logo da terminación do contrato de axencia.
- **Restricións á cláusula de non competencia.** Os estados membros poderán facer unha interpretación flexible das posibles limitacións das actividades profesionais do axente unha vez extinguido o contrato. Na súa lexislación nacional poden impoñer restricións á validez ou á aplicabilidade da cláusula de limitación da competencia ou facultar que os tribunais poidan diminuír as obrigacións das partes derivadas de devandito acordo.

CONTROVERSIA SOBRE A FIGURA DO AXENTE

Por outra banda, existe certa controversia sobre a figura do axente. Dependendo do país pode existir unha interpretación demasiado ampla sobre as responsabilidades legais relacionadas coa facultade do axente de contratar en nome do empresario sen a súa instrución previa. En todos os contratos debería indicarse claramente se o axente ten autoridade legal ou non para obrigar á empresa.

O carácter independente do axente non é requisito necesario nalgúns países. Ata hai algúns nos que aos axentes comerciais dáselles un estatus de empregado, independentemente da definición que se faga no contrato e entón son de aplicación as normas referentes aos axentes empregados. A directiva europea con todo non

considera como axentes aos representantes e viaxantes de comercio dependentes, nin ás persoas que se atopen vinculadas por unha relación laboral co empresario por cuxa conta actúan.

O axente, sexa persoa natural ou xurídica, debe ser independente respecto da empresa por conta da cal actúa.

INDEMNIZACIÓN E COMPENSACIÓN

Vexamos como se interpretan estes conceptos nalgúns estados membros.

O modelo francés. A xurisprudencia francesa é máis favorable que a española. Entre outras disposicións, a lei 91/593 de 25 de xuño de 1991 dispón que a indemnización do axente ten o seu fundamento no cese de relación entre leste e o exportador e no prexuízo causado polo mesmo. Considérase que a clientela aportada polo axente constitúe un activo intanxible do axente, ao que xa que logo hai que indemnizar cando cesan as relacións entre as partes.

O modelo anglosajón. A normativa anglosaxona dispón que o axente ten dereito a ser indemnizado ou compensado polo dano sufrido á terminación do contrato, ben por quedar privado das comisións que lle corresponderían ou ben pola incapacidade para amortizar os gastos incorridos no desenvolvemento das súas funcións.

8.6. Obrigatoriedade da colexiación dos axentes

Nalgúns países, a colexiación dos axentes comerciais é obrigatoria, isto é, sen estar colexiados, non poden exercerse as funcións de axente comercial. Tal é o caso de países como España e Francia.

En España a **profesión de axente comercial** non se pode exercer sen a previa inscrición no colexio profesional da praza ou provincia onde o solicitante teña o seu domicilio. Apórtase unha información moi ampla na web do Consello Xeral de Colexios de Axentes Comerciais de España (www.cgac.es).

Así, calquera persoa natural ou xurídica deberá solicitar obrigatoriamente a súa inscrición no colexio da súa xurisdición, cando teña por profesión permanente a de promover, negociar ou concertar operacións mercantís en nome e por conta dunha ou varias empresas mediante retribución e en zona determinada.

Estas funcións hanse de desenvolver ben:

- Actuando con facultades para deixar obrigada á empresa mandante respondendo esta de o bo fin das mesmas.
- Limitándose a promover tales operacións, coa aprobación e conformidade da empresa, sen que o axente quede en ningún caso obrigado a responder do bo fin da operación.

A inscrición obrigatoria no colexio dos profesionais definidos anteriormente, alcanzará a aqueles que realicen as súas funcións en España, calquera que sexa a súa nacionalidade, e actúen por conta de empresas estranxeiras ou nacionais, así como aos españois que realicen as súas operacións no estranxeiro por conta de empresas españolas.

Igualmente para ser axente comercial será preciso superar as probas de aptitude que determine o colexio de axentes comerciais. Superadas estas probas obteríase o título de axente comercial, único documento que faculta para o exercicio desta profesión, calquera que sexa a modalidade ou réxime contractual en que esta exérgase. No real decreto 330/1999 do 26 de febreiro establécese o certificado de profesionalidade de ocupación do axente comercial.

Países nos que SI é obrigatoria a colexiación: Chipre, Francia, Grecia, Italia, Luxemburgo e Holanda.

Países nos que NON é obrigatoria a colexiación: Austria, Bélxica, Dinamarca, Finlandia, Alemaña, Noruega, Portugal, Suecia e Gran Bretaña.

Esta información pode ser ampliada nos diferentes centros de información europea que existen por todo o mundo (Euro Info Correspondence Centres)⁷.

8.7. Indemnización por cese vs compensación por danos e prexuízos

É, en definitiva, unha das cláusulas que pode supoñer maiores dúbidas de interpretación nos contratos internacionais. Trátase de ver se na terminación dun

⁷ www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

contrato por causas non atribuíbles ao axente, débese aplicar unha compensación ou unha indemnización.

Enténdese por indemnización o concepto que o axente debese percibir ao extinguirse o contrato, pola chegada de novos clientes ou o incremento de forma substancial de volume de negocio cos clientes existentes. Neste caso, o volume de indemnización sería polas comisións deixadas de gañar polo Axente. Baixo o principio de compensación enténdese o dano que sofre como resultas da súa relación co principal, ben pola amortización de custos e gastos nos que houbera incorrido no desempeño do seu contrato de axencia e que non puidese amortizar, ben pola extinción anticipada do contrato en calquera dos seus termos.

A interpretación da lei española é bastante clara, posto que se indica o seguinte:

INDEMNIZACIÓN POR CLIENTELA

“Cando se extinga o contrato de axencia, sexa este por tempo determinado ou indefinido, o axente que aportase novos clientes ao empresario ou incrementado sensiblemente as operacións coa clientela preexistente, terá dereito a unha indemnización se a súa actividade anterior pode continuar producindo vantaxes substanciais ao empresario, e resulta equitativamente procedente pola existencia de pactos de limitación de competencia, polas comisións que perda, ou por las demais circunstancias que concorran”

INDEMNIZACIÓN POR DANOS E PREXUIZOS

Sen prexuízo da indemnización por clientela, o empresario que denuncie unilateralmente o contrato de axencia de duración indefinida, virá obrigado a indemnizar os danos e prexuízos que, no seu caso, a extinción anticipada cause ao axente, sempre que a mesma non permita a amortización dos gastos que o axente, instruído polo empresario, realice para a execución do contrato.

8.8. Os contratos CCI

Ante a falta de Uniformidade das leis para acordos deste tipo, a Cámara de Comercio Internacional (CCI) elaborou un modelo de contrato de axencia usando normas

contractuais uniformes e que non están baseadas en ningunha lei nacional específica, pero que "incorporan a práctica que prevalece no comercio internacional, así como os principios de lei xeralmente recoñecidos polas leis nacionais sobre a axencia.

Este modelo de contrato de axencia internacional está dispoñible na web da Cámara de Comercio Internacional: <http://www.iccwbo.org/policy/law/ide273/index.html>).

Consta de 28 artigos e de 7 anexos onde aparecen recollidos todos os elementos do contrato de axencia internacional, así como as distintas situacións que se puidesen dar nun contrato de axencia.

ELEMENTOS DO CONTRATO

Interesa destacar algún dos elementos a ter en conta:

1. Funcións do Axente
2. Obrigacións de non Competencia
3. Terminación de Contrato
4. Indemnización
5. Resolución de Disputas

Neste modelo permítese tamén a posibilidade de resolución de litixios mediante un método amistoso a través das ADR (Amicable Dispute Resolution) Rules do Dispute Resolution Services da Cámara de Comercio Internacional. Este método é opcional e non limita ás partes no seu dereito a recorrer ao arbitraje ou aos tribunais nacionais.

6. Lei aplicable

Este modelo trata de evitar as peculiaridades das leis nacionais, utilizando aquelas contidas nun principio máis básico e elemental que está contido nos principios Unidroit (International Institute for the Unification of Private Law, www.unidroit.org) de contratos comerciais internacionais, que ofrecen un soporte legal razoable e previsible para a maioría das cuestións que poidan xurdir.

OS PRINCIPIOS UNIDROIT

Desde fai moitos anos fixéronse esforzos para conseguir unha unificación internacional da lei tomando forma de instrumentos vinculantes, como convencións internacionais ou leis modelo.

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

A iniciativa de Unidroit para a elaboración dos **principios sobre os contratos comerciais internacionais** vai nesa dirección, establecendo regras xerais para os contratos de comercio internacional, sendo de aplicación ao contrato cando as partes así o acorden.

Os principios de Unidroit **ofrecen solucións para a maior parte dos problemas contractuais** de natureza xeral. En xeral, aínda que os principios Unidroit digan que as súas regras son imperativas, esas regras non prevalecerán sobre as cláusulas do contrato ou sobre os principios xerais de lei e usos comerciais.

En calquera caso, se as partes desexan ter un contrato regulado por unha lei nacional específica, elixirían esta alternativa no contrato. O grupo de traballo formado por representantes dos sistemas legais máis importantes do mundo realizou os diversos capítulos destes principios.

Compóñense dun preámbulo e 184 artigos divididos en 10 capítulos. Non se trata de recomendar o modelo CCI en todos os casos, pero si é un modelo a ter moi en conta.

Hai moitos modelos de contrato, pero é importante volver ao principal para ter a seguridade de que os elementos do contrato están ben identificados e resoltos.

8.9. O proceso de selección do axente director do trade point

Para poder localizar un bo axente, é necesario antes buscalo da forma adecuada. Nos seguintes comentarios imos ir detallando cada un dos pasos xenéricos que poden ser tidos en conta para a localización de axentes comerciais nos países se seleccionen.

Como é lóxico, os pasos son xenéricos, polo que en cada circunstancia específica pode ser necesario alterar a orde e a profundidade de actuación en cada un deles. Suxerímoslle, con todo, que vaia esgotando cada un dos pasos sucesivos, antes de pasar ao seguinte para ter así a seguridade de non esquecer ningunha fonte que lle poida ser de utilidade para localizar ao axente máis adecuado.

Como xa se indicaba anteriormente, o primeiro tema é saber o que se busca e xa que logo, ter claras as funcións que se queren cubrir en relación de canto se estea disposto a gastar.

Definidas xa as funcións, podemos empezar a realizar as **diferentes fases da procura**. En cada unha delas indicaremos fontes de información que poden resultar de gran axuda para o seu desenvolvemento.

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

1. Procura a través da oficina comercial no exterior
 - ICEX:
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5593075_5830819_0,00.html

2. Procura a través da axencia de promoción de comercio exterior da sua comunidade autónoma ou das oficinas de promoción de negocios correspondentes
 - IGAPE: <http://www.igape.es>

3. Utilización de guías especializadas ou foros de contactos de axentes
 - IUCAB, International Union of Commercial Agents and Brokers:
<http://www.iucab.nl/nl/>
 - AGENTS & BROKERS - Fira Internacional Multisectorial de l'Agència Comercial:
<http://www.agentsbrokers.net/>

4. Publicacions en colexios oficiais de axentes comerciais
 - H&V Journal: <http://www.cdh.de/information/hvjjournal>

5. Localización a través de exportadores de produtos complementarios

6. Procura a través de ferias y misiones

7. Procura a través de encuentros empresariales
 - Euroventanillas Euro Info Centre:
http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm
 - Latin-America Invest:
http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/index_en.htm

8. Procura en Internet
9. Utilización de guías impresas tipo kompass ou páxinas amarelas

Recomendacións xerais a ter en conta na selección

- Conceder á elección do representante a **importancia** que se merece. Pode ser crítica para o éxito en exportación.
- O máis importante é a **sintonía persoal** coa persoa que elixe, pois se necesita fomentar e crear unha relación persoal estable con unha comunicación nos dous sentidos e unha **mutua valoración e confianza** para garantir o éxito da operación.
- No saltar á primeira oportunidade, debemos **entrevistar varios candidatos**.
- Non “namorarse” do candidato. Debemos pensar co corazón pero tamén coa razón, é moi importante **garantir unha situación estable** de traballo.

8.10. A realización do contacto previo

Unha vez localizadas diferentes persoas ou contactos cos que poñerse en relación, é necesario proceder a unha toma de contacto inicial, expresando o noso interese por manter unha entrevista ou polo menos, de perfilar se existe un interese pola súa banda de establecer un contacto persoal preliminar. Para iso deben ser tidos en conta os seguintes elementos.

- **Unha carta amosando interese**⁸. Por medio dela indícase, sen excesiva precisión, o noso interese por atopar un axente en devandito mercado. É conveniente indicar algunha información sobre o territorio e os produtos, pero sen entrar en excesivos detalles respecto de o que se solicita no contrato.

⁸ No anexo 3, amósase un modelo de carta para a realización de contacto previo co axente comercial.

- **A carta debe expresar o perfil do axente que se busca**, aínda que, de novo, non debe de ser excesivamente preciso e detallista, pero se débense dar as suficientes liñas de información como para que o enfoque poida ser comprendido.

¿É PRECISO ACOMPAÑAR DOCUMENTACIÓN DA EMPRESA?

Depende dos casos e, sobre todo, en función do grado de competencia existente e do grado de diferenciación do produto respecto dos competidores. En principio, un catálogo xeral da empresa pode ser adecuado, pero se isto considérase excesivo como unha primeira información, un breve resumo sobre o tipo de produtos e o enfoque que se quere conseguir, pode ser suficiente nesta toma de contacto.

Recordemos que o obxectivo neste primeiro contacto non é máis que marcar un propósito e solicitar o coñecemento dun posible interese pola contraparte. Un exceso de información pode ser negativo para os seus intereses comerciais. Posteriormente, e unha vez recibida a confirmación do interese das contrapartes, si é necesario establecer un segundo contacto escrito ou telefónico para marcar mellor os intereses colectivos. É convinte entregar unha información adicional e máis precisa para evitar entrevistas persoais que son sempre custosas e complicadas cun candidato que non vaia cubrir perfectamente nin as nosas necesidades nin as funcións que lle queiramos solicitar.

Dito doutra forma, cremos que o camiño máis adecuado é a realización de, polo menos, dous contactos escritos, antes de preparar o paso posterior que debe ser sempre unha entrevista persoal, para que de forma progresiva o cruzamento de datos xustifique a realización desa preselección inicial para a toma de contacto definitiva.

8.11. Preselección de candidatos e primeiro contacto

Os contactos iniciais por carta son necesarios, pero en ningún caso suficientes, pois nada pode substituír ao contacto persoal co candidato. Recordemos que un dos elementos fundamentais é que exista unha boa "química" entre as partes, para logo poder traballar en condicións de confianza e seguridade.

Xa que logo, unha vez realizados os contactos por escrito, é preciso reducir o número de candidatos que entendamos poidan cumprir mellor os requisitos sinalados a través das funcións que elixamos.

É necesario agora ter a entrevista persoal cara a cara cos candidatos. Recordemos que en calquera caso é moi posible que esteamos nun país sobre o que o noso grado de coñecemento é limitado e onde ademais poden existir problemas de comunicación lingüística. É moi importante proceder a dita entrevista acompañado por alguén que coñeza a cultura e o idioma do país e que nos dea, ademais, un punto de referencia complementario sobre algúns temas que desde a nosa perspectiva sexa difícil de establecer desde un primeiro momento.

O contacto debe ter **dous partes moi diferenciadas**:

- 1. Presentación.** É preciso realizar unha presentación tanto da empresa que ofrece a posibilidade como das razóns que levan á realización desta procura. Simultaneamente o candidato debe igualmente expresar o seu historial e as razóns que lle moven para ser un candidato válido para a selección.
- 2. Aspectos contractuais.** Posteriormente debe haber unha segunda parte da entrevista máis técnica, na cal se expliciten as funcións e se delimiten os aspectos contractuais que se queren establecer. Aínda non é un bo momento para entrar nas peculiaridades finais do contrato, pero se para esbozar especialmente aqueles requisitos definitorios que poidan marcar o interese ou desinterese por parte do candidato ou da empresa.

É unha conversación que esixe unha boa toma de notas, posto que moitos dos elementos que alí sexan aportados deberán ser confirmados posteriormente mediante documentación ou investigación posterior. Ramatada a nosa entrevista, e no caso de que o candidato e a empresa teñan un interese potencial de continuar as negociacións, haberá que solicitar tal vez datos adicionais para unha análise posterior.

A entrevista non debe ser exaxeradamente longa pero se debe ser precisa desde o punto de vista técnico, dado o interese das partes e sobre todo na responsabilidade na que incurrimos en caso de erro.

8.12. A comprobación dos datos

Cando a selección quedou restrinxida a un número moi reducido de candidatos, ou ben teñamos o candidato que entendemos prioritario na nosa procura, resulta moi importante a realización das seguintes comprobacións.

- **Comprobación de historial.** Con excesiva frecuencia o documento que nos presentan non está suxeito a ningunha revisión. É necesario realizar, se é posible, algúns contactos que nos proben as referencias indicadas e o historial previo do noso candidato.
- **Comprobación das referencias profesionais.** Máis aló do historial, obter referencias profesionais ben en clientes ou en antigos empregados do axente pódenos proporcionar unha información complementaria de gran interese.
- **Comprobación das referencias bancarias.** Non esquezamos que o axente comercial é un profesional independente, coas súas propia conta de explotación. Neste sentido pode ser moi problemático comezar a tratar cun axente comercial con dificultades económicas, ou cun historial de fracasos comerciais insuficientemente cubertos. Xa que logo, o dispoñer de referencias bancarias ou de información financeira pública respecto das súas actividades non debe caer en saco roto.

8.13. Visita de acompañamento

Finalmente, nunha visita de prospección ao mercado de destino, o axente preparará e acompañará á empresa en contactos con posibles clientes, e esforzase en mostrarlle o acertado da súa elección. Isto pode ter un dobre enfoque.

1. Por unha banda poden realizarse algunhas visitas de acompañamento nas que o axente actúe como representante doutros produtos que obviamente non poden ter ningunha connotación de competencia respecto dos nosos, pero que nos sirvan para ver e observar:
 - A forma concreta en que o axente traballa coa súa clientela
 - Como organiza o seu tempo
 - Como prepara a súa axenda
 - Que tipo de información garda
 - Cal é o seu tipo de contacto cos principais clientes

2. Poden ser unhas visitas que se realicen no período inicial de formación ou ata na parte do contrato de proba, pero en calquera caso concretar un contrato de axencia sen ver ao axente actuar directamente pode ser moi arriscado.

Unha vez realizados os pasos anteriores convén dispoñer dunha información adecuada sobre a súa solvencia humana. Se ten ocasión pregunte aos seus contactos ou cruzamento con terceiros a información que lle aporta.

O paso seguinte é xa a preparación dun borrador do contrato de axencia que sirva como base para documentar os labores e as responsabilidades das partes. Unha vez máis, é preciso ter en conta na redacción dese borrador previo, non só as recomendacións xenéricas senón aquelas que poden ser necesarias en países de destino. Posiblemente é necesario establecer un certo grado de negociación entre as partes para que o contrato axústese ás peculiaridades e a situación do mercado destino.

En calquera caso, a decisión definitiva debe ser rápida pero non apresurada. É importante ter a máxima seguridade sobre que o contrato responda ás nosas necesidades, e que non vai quedar alterado a curto prazo pola evolución do mercado.

8.14. Conclusions

Aínda que pode parecer un proceso sinxelo, a decisión de contar cun axente que represente á empresa nun mercado, pode complicarse. É conveniente analizar as diferenzas entre as diversas figuras técnicas que existen e seleccionar a máis adecuada á situación e os obxectivos da empresa.

A fórmula do axente comercial exterior ten as súas vantaxes e as súas desvantaxes. Por iso é conveniente que queden debidamente analizadas, estudadas e medidas antes de tomar unha decisión. Para acertar coa elección dun bo axente, hai que coñecer as funcións que se queren conseguir con él, e o grao de implicación na cadea comercial.

Débense dar pasos de procura sen esquecer as diversas fontes que poden ser de utilidade para localizar ao axente máis adecuado. Moitas delas están dispoñibles e ao seu alcance en institucións inmediatas, utilízalas aforraranos unha boa parte do camiño a andar.

Unha vez localizado o candidato debemos:

Estudo de Oportunidades de Negocio no Exterior

- Proceder a toma de contacto con cruzamento de informacións
- Buscar unha sintonía persoal co candidato
- Realizar unha primeira visita de prospección preparada e acompañado polo candidato a axente
- Realizar un contrato por escrito se nos decidimos por un candidato
- Recordar que en caso de dúbida, a lei protexe ao axente
- Facer constar no contrato todos os seus elementos: as obrigacións entre as partes, os compromisos e as condicións contractuais
- Verificar que a Lexislación do país en materia de Axentes Comerciais (recordemos que as lexislacións non se atopan unificadas).