

La diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa

Enrique Fanjul | Ex consejero comercial de las embajadas de España en Egipto, China y Canadá y anterior director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de la consultora ACE Cooperación y Proyectos.

Tema

En este ARI se estudia qué es la diplomacia comercial y cuáles son sus principales líneas de actuación, y se discuten algunos de los requisitos que requiere una diplomacia comercial efectiva.

Resumen

La diplomacia comercial se puede definir como la política de internacionalización de la economía y la empresa que se ejecuta a través de las representaciones diplomáticas de un país. La diplomacia comercial desarrolla las siguientes grandes líneas de actuación: promoción comercial y marketing; apoyo político a la actividad internacional de las empresas; provisión de servicios de apoyo a esta actividad; y participación en el marco institucional del comercio internacional. La diplomacia comercial es más efectiva en países en desarrollo y en países con una alta participación del Estado en la actividad económica. Diversos factores justifican que, para desarrollar una diplomacia comercial eficaz, los diplomáticos comerciales sean funcionarios, con una especialización, además, en temas comerciales y negocios internacionales.

Análisis

En los últimos tiempos, con la crisis económica, la exportación se ha convertido en diversos países, entre ellos España, en el principal generador de crecimiento económico y empleo.¹ Para combatir la crisis se ha abogado por reforzar la prioridad en la política exterior de los objetivos económicos y comerciales, lo que significa potenciar la diplomacia comercial.

Sin embargo existe, en primer lugar, una cierta imprecisión sobre el significado del término “diplomacia comercial”. ¿Qué es la diplomacia comercial? ¿Cómo se inserta en el marco de las políticas de internacionalización de la economía y de la empresa que desarrollan los gobiernos?

La diplomacia comercial debe ser entendida como un canal para la ejecución de las políticas de internacionalización de la economía y la empresa. Es decir, la diplomacia comercial se puede definir como la política de internacionalización de la economía y la empresa que se ejecuta a través de las representaciones diplomáticas de un país. Como la define Olivier Naray, “la diplomacia comercial es una actividad desarrollada por

¹ Sobre la importancia de la exportación para salir de la crisis puede verse Arahuetes y Steinberg (2013).

representantes de un Estado con status diplomático con el objetivo de promover los negocios entre su país y el país el que se encuentran destinados” .²

En el concepto de diplomacia comercial hay pues dos componentes clave. En primer lugar, política de internacionalización. La diplomacia comercial es una vía para desarrollar la política de internacionalización. En segundo lugar, está el factor “diplomático”. La diplomacia comercial es la política de internacionalización que se instrumenta a través de las representaciones diplomáticas en el exterior, es decir, las embajadas. Los diplomáticos comerciales son aquella parte del cuerpo diplomático de un país que se ocupa de la gestión de las políticas de internacionalización en las embajadas; suelen tener el título de consejero o agregado comercial, y se encuentran al frente de una unidad de la embajada dedicada específicamente a los temas comerciales y económicos (la Oficina Comercial). Lógicamente, el embajador, como responsable máximo de la embajada, también puede participar en las actividades de diplomacia comercial, como en cualquier otra actividad que lleva a cabo una representación diplomática.

La cuestión que se puede plantear lógicamente a continuación es: ¿qué es la política de internacionalización? Se trata de otro término que se utiliza con frecuencia, pero que precisa ser definido de forma precisa y correcta. La política de internacionalización es aquella vertiente o parte de la política económica que actúa de forma directa sobre la actividad internacional de la economía y de sus empresas.³ La política de internacionalización es pues una parte de la política económica general, y su objetivo principal y directo es el de ésta, es decir, promover el crecimiento económico, el empleo y la prosperidad a través de la consecución de una serie de objetivos intermedios, como son la internacionalización de las empresas y el incremento de las exportaciones, la captación de inversiones extranjeras y el favorecimiento del acceso a los mercados exteriores.

Como sucede con la política económica en general, la política de internacionalización tiene su origen en que la autoridad económica considera que los resultados de mercado no son adecuados, y toma por tanto la decisión de influir sobre ellos. La autoridad considera que, debido a la existencia de una serie de fallos de mercado, los niveles de exportación o de inversión en el exterior, o su composición sectorial, u otros aspectos de la relación económica con el exterior, no son los que serían deseables.

¿Por qué existen esos fallos de mercado? ¿Por qué pueden ser recomendables mayores niveles de internacionalización de una economía? Varios motivos se pueden mencionar para justificar la necesidad de una mayor internacionalización de las empresas de un país. Las empresas exportadoras producen más y tienen un mayor tamaño que si sólo operan en el mercado nacional. Ello les brinda la oportunidad de aprovechar economías

² Naray (2008), p. 2.

³ Sobre el tema de las políticas de internacionalización de la economía y la empresa véase Fanjul (2012).

de escala. Igualmente, un mayor tamaño proporciona más capacidad financiera, que puede a su vez facilitar mayores inversiones en investigación y desarrollo. Las empresas que exportan son más resistentes al ciclo económico, en la medida en que pueden compensar la caída de ventas en un mercado con mayores ventas en otros. Los estudios empíricos muestran que las empresas internacionalizadas están asociadas con mayores niveles de gasto en investigación y desarrollo.

En general, las empresas internacionalizadas están sometidas a una mayor competencia, y ello incentiva mejoras de eficiencia. Además, las empresas internacionalizadas pueden aprender de sus clientes o socios en otros países. También pueden aprender de sus competidores. La actividad internacional genera externalidades: las empresas exportadoras, o internacionalizadas, pueden producir efectos positivos (*spillovers*) sobre otras empresas del país, a través de operaciones, intercambio de información, etc. De esta forma, los efectos positivos de la internacionalización se extienden más allá de las empresas internacionalizadas.

Sin embargo, una serie de barreras internas y externas actúan como freno a la internacionalización de las empresas. Entre las primeras, las barreras internas, podemos mencionar las deficiencias en la información que tienen las empresas, que pueden infravalorar las ventajas que supone la internacionalización, o sobrevalorar los obstáculos que representa. Especialmente importantes pueden ser también las carencias de información sobre los mercados exteriores, los competidores y los instrumentos públicos de ayuda de los que pueden beneficiarse. Por otro lado, muchas empresas adolecen de falta de preparación de su personal para operar en los mercados internacionales, empezando por la falta de conocimiento de idiomas y siguiendo por el insuficiente conocimiento de otras culturas, sus sistemas legales y sus prácticas de negocio.

Entre las barreras externas, una de las más importantes es la dificultad para localizar potenciales clientes o socios comerciales al iniciar la actividad de internacionalización o al entrar en un mercado nuevo. Otras barreras significativas pueden ser el proteccionismo comercial de los gobiernos y la corrupción.

Líneas de actuación de la diplomacia comercial

¿Cuáles son las líneas de actuación a través de las cuales se instrumentan las políticas de internacionalización? Vamos a repasarlas, analizando de qué forma la diplomacia comercial puede ser relevante para su aplicación: (1) la promoción comercial, o el marketing de los productos y la imagen del país; (2) el apoyo público a la financiación de operaciones internacionales; (3) el apoyo político, es decir, la utilización de la capacidad de influencia que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales; (4)

la provisión por parte de la Administración de servicios de apoyo a las actividades internacionales de las empresas; (5) la participación en el marco institucional del comercio internacional; y (6) las subvenciones y desgravaciones fiscales a la exportación y las inversiones en el exterior.

(1) Promoción comercial, o el marketing de los productos y la imagen del país

A través de este término se designan las actividades desarrolladas fundamentalmente por agencias de promoción de exportaciones (en el caso de España, el ICEX –Instituto Español de Comercio Exterior–), que organizan o subvencionan actividades dirigidas a promover las exportaciones de empresas en los mercados internacionales, como participación en ferias, misiones directas a otros países, misiones inversas (es decir, misiones formadas por empresarios extranjeros que son invitados a visitar el propio país), seminarios y foros de inversión. Igualmente, en este apartado se podrían encuadrar también las actividades de promoción, como seminarios, cuyo objetivo es la captación de inversiones extranjeras.

Las actividades de promoción comercial ocupan normalmente un lugar muy importante en la labor de las representaciones diplomáticas, es decir, en la diplomacia comercial. En una mayoría de países, son las embajadas las que se ocupan de organizar o coordinar estas actividades, actuando como el brazo ejecutor de la agencia de promoción del país en cuestión. Este es el caso en concreto de España, en el que la agencia de promoción, el ICEX, desarrolla su actividad en el exterior a través de las Oficinas Comerciales de las embajadas españolas.

(2) Apoyo público a la financiación de operaciones internacionales

Mediante dicho apoyo las políticas de internacionalización inciden en la disponibilidad de financiación para operaciones internacionales, tanto en lo que se refiere a su volumen como a sus condiciones. En principio, la diplomacia comercial no actúa de forma directa en los instrumentos de apoyo financiero. Estos son diseñados y gestionados en organismos de la Administración en el país de origen. La aprobación de créditos para operaciones comerciales o de inversión y la aprobación de coberturas de seguro de crédito a la exportación se tramitan en los órganos competentes. Ahora bien, las representaciones diplomáticas pueden tener una participación indirecta o de apoyo. Por un lado, proveyendo de información sobre el país de destino o el potencial cliente del crédito o la cobertura. Las embajadas son una fuente de información muy importante sobre la situación económica, la solvencia y las perspectivas de estabilidad política del país en el que se encuentran instaladas, una información que el gobierno o la agencia de seguro de crédito (en el caso de España, la Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación, CESCE) necesitan para efectuar su valoración del riesgo político y el riesgo comercial asociados con una potencial operación de crédito o seguro.

(3) Apoyo político, es decir, la utilización de la capacidad de influencia que se deriva del poder político, militar o económico de un país para apoyar la defensa de sus intereses económicos en los mercados internacionales

Las representaciones diplomáticas pueden desempeñar un papel importante como canal para transmitir ese apoyo político. Los representantes diplomáticos (normalmente el embajador o el consejero comercial) pueden ser encargados por la Administración de su país para transmitir en el país de destino ese apoyo político a favor de la operación de una empresa. El apoyo político se puede utilizar para otros fines además de para apoyar a una empresa a conseguir una operación. En casos de conflictos, disputas o problemas legales el apoyo político puede ser útil y la representación diplomática puede ser el canal, o uno de los canales, para transmitirlo.

(4) Provisión por parte de la Administración de servicios de apoyo a las actividades internacionales de las empresas

Estos servicios pueden ser de consultoría, información, formación o asesoramiento a las empresas, con el fin de ayudarlas a superar las barreras a su internacionalización. La Administración, a través de sus agencias de promoción de exportaciones y también, y esto es lo que interesa aquí, de sus representaciones diplomáticas en el exterior, provee de forma gratuita o subvencionada servicios a las empresas en sus actividades internacionales. En lo que se refiere a barreras externas a la internacionalización de las empresas, destacan servicios como la identificación de posibles socios comerciales y otros contactos relevantes, o el suministro tanto de información sobre el mercado como de recomendaciones a la empresa para operar en él con éxito.

En relación con la identificación de socios, las representaciones diplomáticas pueden contribuir a la entrada de empresas de su país mediante el desarrollo de redes de *networking*. Para ello pueden organizar actividades como encuentros y seminarios, que faciliten el contacto entre empresarios. Una tarea de alto valor añadido para una representación diplomática es construir una base de datos de contactos en el país, que puedan ser consultados en busca de información o puestos en contactos con empresas del país de origen.

Algunos ejemplos del tipo de información que puede ser de gran utilidad para las empresas son: información sobre planes de inversión en el país de destino, sobre proyectos futuros, sobre legislación y prácticas comerciales, sobre la situación financiera de potenciales clientes y sobre la actuación de empresas de países competidores.

Los temas de información han cobrado una gran importancia en los últimos tiempos. Se acepta hoy en día de forma generalizada que la “inteligencia” o “inteligencia económica” debe ser una labor estratégica en las representaciones diplomáticas en el exterior, en estrecha imbricación con los servicios centrales localizados en el país de

origen. Se ha propuesto incluso que las representaciones diplomáticas cuenten con un departamento específico de inteligencia dedicado a preparar información para empresas. Por otra parte, la tendencia es hacia la provisión de servicios de información cada vez más personalizados, adaptados a las necesidades de cada empresa individual.

Otra importante vertiente de actuación es el asesoramiento y la asistencia en casos de disputas comerciales, que puede llegar incluso a que una representación diplomática actúe en representación de la empresa.

En lo que se refiere a barreras internas a la internacionalización, una de las actuaciones tradicionalmente importante es la asistencia a la empresa para preparar y desarrollar su salida a los mercados exteriores. Esto incluye ayudar a la empresa a evaluar las posibilidades de sus productos en los mercados internacionales, diseñar una estrategia de marketing, detectar sus necesidades (de recursos humanos, financieras, etc.), diseñar un plan de internacionalización, para poder operar con éxito en el exterior, etc. Estos servicios, que irán lógicamente más dirigidos hacia empresas pequeñas y medianas, con menores recursos, se proveerán normalmente en el país de origen; las representaciones diplomáticas tendrán aquí normalmente un papel reducido.

Finalmente, en este apartado se servicios a las empresas cabe mencionar también las actividades de formación, dirigidas a dar al personal de las empresas la preparación necesaria para operar con eficacia en los mercados internacionales. De forma análoga al punto anterior, la participación de las representaciones diplomáticas será normalmente pequeña.

(5) Participación en el marco institucional del comercio internacional

Con ello nos referimos a la participación de los gobiernos en el sistema institucional internacional que tiene relación con las actividades económicas: OMC, UE, instituciones financieras multilaterales, etc. A través de esta intervención los gobiernos buscan reducir las barreras al comercio (como aranceles y obstáculos no arancelarios) para sus empresas y reducir los riesgos para sus operaciones (mediante acuerdos de protección de inversiones o de protección de la propiedad intelectual, por ejemplo).

Se trata éste de un aspecto de gran importancia para la diplomacia comercial. Los países tienen con frecuencia representaciones, o “embajadas”, ante los principales organismos internacionales, que actúan como un instrumento para defender sus intereses ante los mismos.

(6) Subvenciones y desgravaciones fiscales a la exportación y las inversiones en el exterior

Se trata de instrumentos que fueron importantes en el pasado, pero que, en los países

industrializados y en particular los europeos, han ido perdiendo paulatinamente importancia debido a las restricciones internacionales para su empleo en la OMC y la UE. En este aspecto el papel de la diplomacia comercial es prácticamente nulo.

Como hemos visto, existe una amplia gama de acciones que pueden llevar a cabo las representaciones diplomáticas en lo que a diplomacia comercial se refiere. En todo caso, y a modo de resumen, cabría destacar cinco de ellas como de especial relevancia. Así ocurriría con las actividades de búsqueda de potenciales socios, de clientes, que algunos podrían considerar como la labor más importante de la diplomacia comercial, dadas las barreras de información que para ello tienen las empresas.

En segundo lugar, y muy relacionado con esta actividad, está el *networking*, palabra que tiene un significado un tanto ambiguo, y que podríamos definir como establecimiento de redes de contactos que pueden ser útiles en un momento dado como fuente de información, o como clientes, o como socios de las empresas del país de origen, o como intermediarios para facilitar el acceso a empresas o instituciones. Contar con buenas redes de contactos es algo que contribuye de forma decisiva al éxito de la diplomacia comercial.

Otra actividad básica es, en tercer lugar, la información: general sobre el país, su economía, situación política, marco de negocios; sobre los sectores económicos más importantes y que mejores oportunidades pueden ofrecer a las empresas del país de origen; sobre proyectos y operaciones concretas; información personalizada para empresas específicas, etc. Esta actividad está lógicamente interrelacionada con las anteriores: así, una buena red de contactos es una fuente de información de gran valor.

En cuarto lugar, la promoción comercial y de la imagen del país es otra actividad clave en la diplomacia comercial: organización y apoyo a misiones comerciales, participación en ferias, seminarios y otros actos dirigidos a promover el atractivo del país de origen para las inversiones extranjeras, etc.

Finalmente, está el apoyo político. Las embajadas, como representantes de sus gobiernos, son un canal para transmitir mensajes, realizar gestiones, en apoyo de los intereses económicos y comerciales de sus países, incluyendo el apoyo a operaciones concretas.

La efectividad de la diplomacia comercial

Aunque se trata de un tema poco analizado por el momento, algunos estudios muestran que la diplomacia comercial es efectiva, en el sentido de que contribuye a alcanzar los objetivos de la política de internacionalización (aumento de las exportaciones y de las inversiones extranjeras). Ruël y Zuidema resumen las conclusiones

de algunos de estos estudios.⁴ Por ejemplo, la presencia de embajadas y consulados tiene un efecto significativo sobre el comercio internacional. Las empresas que recurren al apoyo de los programas públicos de apoyo a las exportaciones obtienen mejores resultados en su actividad exportadora. La rentabilidad de las empresas aumenta cuando hacen uso de la diplomacia comercial. En suma, la diplomacia comercial es un factor que añade valor a la actividad internacional de las empresas.

La efectividad de la diplomacia comercial no es la misma, sin embargo, en todos los países. En líneas generales se puede decir que la efectividad es mayor cuanto menor es el nivel de desarrollo del país en la que actúa, y cuanto mayor es el papel del Estado en su actividad económica.

En los países menos desarrollados las dificultades con las que tropieza una empresa extranjera para realizar negocios suelen ser mayores que en los países avanzados, por lo que es mayor su necesidad de apoyos. La información suele ser más escasa y más difícil de obtener. El marco para los negocios es más complicado. Las dificultades logísticas (para organizar viajes y para concertar entrevistas) son también mayores. Si observamos, por ejemplo, el estudio “Doing business” del Banco Mundial, que analiza la facilidad para hacer negocios en prácticamente todos los países del mundo, se puede ver que existe una clara correlación entre nivel de desarrollo y facilidad para los negocios. Para obtener información, ayudar a resolver conflictos, apoyar a las empresas en cuestiones logísticas, las representaciones diplomáticas tienen un papel potencialmente más importante en los países menos desarrollados.

Por otro lado, en los países en los que el peso de las empresas públicas y el papel de las autoridades en la actividad económica es mayor, la capacidad para que los gobiernos ejerzan una influencia política en apoyo de sus empresas, a través de diversos canales, entre ellos sus representaciones diplomáticas, es mayor que en países en los que domina la empresa privada y el libre mercado. En un mercado como EEUU, en el que las empresas son privadas y actúan con independencia del gobierno, la efectividad del apoyo político a favor de una empresa es mucho menor que, por ejemplo, en China, en donde la influencia del gobierno es alta, no solo sobre las empresas públicas sino también sobre las empresas privadas. En un país con alta intervención del gobierno en la actividad económica, un gobierno extranjero puede apoyar la consecución de contratos por parte de sus empresas ofreciendo compensaciones en otros asuntos de política internacional. En un país en el que las empresas actúan con independencia del gobierno, esto no es posible, obviamente.

Un aspecto que influye también en la efectividad de la diplomacia comercial es el grado de preparación de las empresas del país y su propensión a recurrir a las representaciones diplomáticas en el exterior en busca de apoyo. Con frecuencia las empresas no tienen

⁴ Ruël y Zuidema (2012), pp. 5-6.

una idea clara de las funciones que realiza la diplomacia comercial, y del apoyo que ésta les puede prestar. Esto se aplica no sólo a la diplomacia comercial, sino al conjunto de los instrumentos de las políticas de internacionalización. Por ello una labor que debe realizar la Administración es la de divulgar información sobre estos instrumentos. Muchas empresas, bien no recurren al apoyo de la diplomacia comercial simplemente por ignorancia, porque desconocen su existencia, bien plantean demandas que ésta no puede llevar a cabo.

En algunos países se ha empezado a fomentar la preparación de las empresas mediante el cobro de parte de los servicios que presta la diplomacia comercial. El cobro por los servicios puede tener varios efectos positivos. Aparte de ser una fuente de ingresos para el sector público, ingresos que pueden servir para reforzar los servicios públicos, es un mecanismo de selección para que sólo las empresas con un mínimo de interés recurran a los servicios de las representaciones diplomáticas. Si los servicios de éstas son gratuitos y se prestan sin ningún tipo de limitación, podrán ser solicitados por todo tipo de empresas, incluso las que tienen un interés muy reducido o marginal por la exportación. En general se acepta de forma cada vez más generalizada la necesidad de que la diplomacia comercial establezca mecanismos de selección de empresas, y el pago por servicios es uno de los más directos. Por último, el pago de un precio por los servicios es un incentivo para que las empresas se preparen mejor para su actividad internacional en general y para su relación con la diplomacia comercial en particular.

Requerimientos para una buena diplomacia comercial

El ejercicio de la diplomacia comercial ha suscitado polémica y discusiones sobre diferentes aspectos. No existe un consenso más o menos generalizado sobre cómo se debe desarrollar la diplomacia comercial. Vamos a plantear y discutir brevemente en este apartado algunas de las cuestiones más relevantes sobre la organización y el ejercicio de la diplomacia comercial.

¿Cómo deber ser el perfil de un diplomático comercial, el perfil que favorece una actuación más eficaz? Un diplomático comercial debe tener capacidades en una serie de campos, entre los que destacaríamos los tres siguientes:

1. Conocimientos internacionales y capacidad para la comunicación y la negociación intercultural, de forma que pueda comunicarse eficazmente y negociar con personas de perfiles culturales diversos.
 2. Conocimiento de cuestiones de comercio exterior y negocios internacionales. En especial es recomendable tener conocimientos de marketing, gestión de inteligencia económica y financiación de operaciones internacionales, así como del aspecto mencionado en el punto anterior de negociación.
-

3. Conocimiento de las políticas de internacionalización de su país y de sus instrumentos concretos, con el fin de poder orientar a las empresas.

Un tema de debate es el de la cualificación que debe tener un profesional para maximizar los anteriores conocimientos y de esa forma poder ejercer de forma eficiente las funciones de diplomacia comercial. El tema se plantea en dos niveles.

En un primer nivel, la cuestión es si un buen diplomático comercial debe ser un funcionario, como ha sido lo más corriente hasta ahora, o puede ser un profesional privado, de fuera de la Administración, contratado para desempeñar esa función durante un período de tiempo determinado, como si fuera contratado para desempeñar una función determinada en una empresa.

Como hemos apuntando, lo primero que hay que decir a este respecto es que la práctica mayoritaria es que el diplomático comercial sea un funcionario. Lo más normal es que el consejero comercial de una embajada sea un funcionario (aunque esté apoyado en un equipo de contratados locales que no tienen por qué ser, y normalmente no serán, funcionarios).

Existen varios motivos que justifican la “funcionarización” de la diplomacia comercial. En primer lugar, el ejercicio de la diplomacia comercial requiere un conocimiento de los organismos de la Administración así como de los instrumentos de las políticas de internacionalización. Este conocimiento será mayor en el caso de un funcionario que lleva un tiempo importante trabajando en la Administración, algo que le debería haber permitido conocer sus instrumentos. Un profesional “de fuera”, que haya tenido poco contacto con la Administración, tendrá obvias dificultades para conocer su funcionamiento.

En segundo lugar, para actuaciones de apoyo político, parece lógico éstas sean ejecutadas por un funcionario, no por un profesional del sector privado. En muchos países resultaría “raro” que un profesional privado contratado para un determinado período de tiempo fuera a realizar una gestión que tienen una carga política. Los interlocutores del país de destino estarán esperando normalmente que esta gestión sea realizada por un funcionario, un representante del gobierno.

En tercer lugar, un funcionario puede tener una serie de ventajas para desarrollar las funciones de la diplomacia comercial en relación con un representante del sector privado, como señalan Kostecki y Naray.⁵ Entre las ventajas que mencionan estos autores cabe destacar que: (1) una embajada puede facilitar mejores contactos cara a obtener información, así como la inmunidad diplomática puede favorecer el asumir más riesgos para obtenerla; (2) un diplomático, en especial un embajador, recibe más

⁵ Kostecki y Naray (2007), p. 17.

visibilidad en los medios, lo que puede favorecer la difusión de mensajes y la labor de promoción y marketing; y (3) un diplomático de alto nivel puede tener mejor acceso a altos cargos de la Administración y de empresas.

Ahora bien, un factor que puede ser positivo es la rotación con el sector privado. Un buen diplomático comercial debe tener un conocimiento lo suficientemente amplio de las empresas y del mundo de los negocios internacionales. Al igual que es conveniente que el diplomático comercial conozca bien la Administración, es también útil que conozca la empresa, cómo funciona y con qué restricciones y dificultades opera. En algunos países ha sido relativamente frecuente la rotación de funcionarios entre el sector público y el privado. Esta rotación facilita una formación más completa del profesional, que adquiere una doble experiencia en el sector privado y en el público, y ello promueve una mayor eficiencia de su trabajo, en las dos esferas, la empresa y la Administración.

En un segundo nivel, otra cuestión importante que cabe plantear es: ¿qué perfil de funcionario es más adecuado para desempeñar las labores de diplomacia comercial? ¿Un funcionario de orientación generalista, que va alternando en sus puestos exteriores sus responsabilidades entre campos distintos, el cultural, el político, el comercial, o un funcionario especializado en temas comerciales, que en sus puestos exteriores se dedica siempre a los temas económicos y comerciales?

A favor de la segunda opción se pueden mencionar diversos factores. En primer lugar, la propia complejidad técnica de los temas económicos y comerciales hace recomendable la especialización, como ocurre con la gran mayoría de los trabajos.

En segundo lugar, la especialización facilita la puesta al día de los conocimientos. Un funcionario que, por ejemplo, se dedique a temas diversos en sus diferentes puestos en el exterior, difícilmente podrá mantenerse al día de las novedades que se produzcan en los temas relacionados con la internacionalización de la economía y la empresa. El conocimiento de estos temas, y su actualización, será mayor si el funcionario mantiene su especialización en los mismos, tanto cuando está destinado en el exterior como cuando esté destinado en los servicios centrales en su país.

En tercer lugar, la especialización facilita un elemento que es muy importante en los negocios internacionales: el *networking*, los contactos personales. Nos referimos aquí a los contactos con empresarios y otros funcionarios de su país de origen. Cabe pensar que el número y calidad de los contactos que un profesional pueda acumular será directamente proporcional al tiempo que lleva trabajando en el campo de que se trate. Lógicamente este número y calidad será mayor si el funcionario se dedica únicamente a los temas comerciales que si va cambiando a lo largo del tiempo, y de sus destinos, entre áreas distintas del trabajo de una representación diplomática.

Conclusión

Hacia el reforzamiento de la diplomacia comercial

La tendencia actual es hacia un reforzamiento del papel de la diplomacia comercial en la comunidad internacional. Por un lado, la globalización impone la necesidad de internacionalizarse para las empresas. Por otro, con la crisis económica la exportación se ha convertido en numerosos países en el principal elemento generador de crecimiento y empleo. Se acepta de forma generalizada, finalmente, que los gobiernos deben intervenir en apoyo de sus empresas con el fin de ayudarlas a vencer las barreras internas y externas a su internacionalización. Y la diplomacia comercial, como hemos analizado en este texto, es la política de internacionalización de los gobiernos aplicada a través de las representaciones diplomáticas. Cómo organizar y estructurar la diplomacia comercial abre diversas cuestiones a la discusión y el debate. En este ARI hemos comentado algunas de las más importantes, como la conveniencia de la funcionarización y la especialización de los diplomáticos comerciales.

Referencias bibliográficas

Arahuetes, Alfredo, y Federico Steinberg (2013), “ **La internacionalización como palanca para salir de la crisis**”, Documento de trabajo nº 5/2013, Real Instituto Elcano, Madrid, 15/III/2013.

Fanjul, Enrique (2012), “ **Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo**”, ARI nº 35/2012, Real Instituto Elcano, Madrid, 8/V/2012.

Kostecki, Michel, y Olivier Naray (2007), “ Commercial diplomacy and international business”, *Discussion Papers in Diplomacy*, nº 107, Netherlands Institute of International Relations – Clingendael, La Haya, abril.

Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga y Lucy Paytons (2006), “ Export promotion agencies: what works and what doesn't”, *Policy Research Working Paper*, nº WPS 4044, World Bank, 1/XI/2006.

Ruël, Huub, y Lennart Zuidema (2012), “ The effectiveness of commercial diplomacy: a survey among Dutch embassies and consulates”, *Discussion Papers in Diplomacy*, nº 123, Netherlands Institute of International Relations – Clingendael, La Haya, marzo.

Naray, Olivier (2008), “ Commercial diplomacy: a conceptual overview”, Conference Paper, 7th World Conference of TPOs, La Haya.