



*Dirección General de Información e Inversiones**

LOS SERVICIOS PERSONALIZADOS: UN PASO ADELANTE EN EL APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

La puesta en marcha del programa de servicios personalizados es una de las principales reformas acometidas en los últimos años en los servicios de apoyo a la empresa de la administración comercial. El diseño y la prestación de servicios a medida de cada empresa individual y el establecimiento de un sistema de cofinanciación entre el sector privado y el público es una iniciativa novedosa en el ámbito de la administración comercial. El objetivo fundamental que ha guiado este nuevo proyecto ha sido la apuesta por la calidad, en particular de los servicios prestados desde la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior. A lo largo de las siguientes páginas se exponen las motivaciones y reflexiones que han conducido a la puesta en marcha de esta reforma, el proceso de su gestación e implementación y la descripción de la oferta de servicios personalizados, para acabar con un balance y valoración de su desarrollo.

Palabras clave: servicios personalizados, internacionalización, cofinanciación, administración comercial, Oficinas Económicas y Comerciales, ICEX.

Clasificación JEL: F13, H11.

1. Introducción

Durante las últimas décadas la progresiva apertura de la economía española y el mayor grado de internacionalización del sector empresarial español han supuesto cambios relevantes, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, en los servicios de apoyo que las empresas españolas demandan de la administración comercial en general y de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior (en adelante Red Exterior) en particular.

Tanto si se analiza la evolución del número de empresas exportadoras, como la inversión españo-

la en el exterior o el montante de empresas españolas implantadas en todo el mundo, la conclusión es siempre la misma: la internacionalización es tal vez el rasgo más definitorio de la evolución de nuestra economía en los últimos años. Pero si el proceso de internacionalización es significativo aún lo es más la velocidad con la que se ha llevado a cabo; el concepto de multinacional española era un *rara avis* a principios de los años noventa y las pymes españolas en aquella década observaban la implantación en el exterior como una circunstancia más propia de las empresas de los países desarrollados de nuestro entorno que una posible línea estratégica de su plan de negocio, mientras que hoy, sin embargo, existe un buen número de multinacionales españolas y más de 2.000 pymes están implantadas en todo el mundo. ▷

* Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Este artículo ha sido elaborado por Víctor Audera y Mario Buisán, Técnicos Comerciales y Economistas del Estado.

Teniendo presentes estas modificaciones estructurales de la empresa española y dentro del deseable marco de evolución y adaptación de los servicios que la administración comercial ofrece a las empresas, era una necesidad incorporar un programa como el de los servicios personalizados (SSPP) dentro de la oferta general de servicios y en concreto dentro de aquellos ofrecidos por la Red Exterior.

En este sentido, la introducción de los SSPP debe entenderse como la evolución lógica y casi natural de los servicios de información y por extensión de los servicios prestados a las empresas. La demanda de información se ha ido dirigiendo desde hace ya algunos años hacia la senda de lo particular abandonando planteamientos más generalistas que aportan menos valor añadido a los proyectos de internacionalización y que por otro lado son hoy más fáciles de incorporar a las estrategias empresariales por la universalización del acceso a Internet.

La administración comercial se planteó, por tanto, la conveniencia de reforzar y potenciar los servicios de apoyo a las empresas, liberando recursos de la Red Exterior de aquellas actividades que aportaban un menor valor añadido con objeto de poderlos dedicar a aquellas otras en las que su aportación podría ser más valiosa. De ahí nace la prestación de servicios de consultoría personalizada, un nuevo servicio acorde a las necesidades concretas de cada empresa que puede recibir así un apoyo reforzado para impulsar su estrategia en los mercados exteriores.

Mediante los SSPP se pone a disposición de las empresas españolas la posibilidad de encargar a las Oficinas Económicas y Comerciales (en adelante las Oficinas) investigaciones de mercado a medida, realizadas exclusivamente para ellas de acuerdo con sus necesidades, así como estrategias para la entrada en nuevos mercados, junto con una participación activa en la selección de contactos comerciales. Un enfoque novedoso que supone especialmente, como ya se ha señalado, un acercamiento y adaptación a las necesidades individuales de las empresas en su proceso de internacionalización.

Debe asimismo señalarse que la introducción de los SSPP no supone la desaparición de la oferta de servicios gratuitos que se siguen prestando por la Red Exterior. Bien al contrario, se ha optado por un modelo dual donde coexisten servicios cofinanciados con servicios gratuitos, y donde la diferencia entre ambos es el grado de valor añadido que aportan a los procesos de internacionalización de las empresas.

2. El análisis antes de su puesta en marcha

Con anterioridad a la puesta en marcha de este programa se llevó a cabo un riguroso análisis tanto desde el lado de la demanda como desde el lado de la oferta, donde se evaluaron las necesidades de las empresas en sus proyectos de internacionalización y se estudiaron los instrumentos y servicios, fundamentalmente de información, que en aquel momento existían, así como aquellos otros instrumentos del resto de agentes oferentes de servicios de internacionalización.

En este sentido, desde el lado de la demanda se identificó la existencia de una necesidad potencial, por parte de las empresas, de servicios hechos a medida, y por lo tanto un margen para ampliar la oferta y mejorar la calidad de los servicios que la administración comercial había venido ofreciendo.

Además, al analizar las consultas recibidas a través del Centro de Información¹, se ha constatado que el desarrollo exponencial de las tecnologías de la información ha sido decisivo en facilitar la concentración en servicios centrales de la prestación de los servicios de corte más generalista, permitiendo de esta manera la mayor especialización de las Oficinas en aquellos que aportan más valor añadido; ello es así puesto que aún siendo creciente el número de las consultas totales atendidas por el Centro de Información, el número de las resuel-

¹ El Centro de Información es el principal medio de ICEX para atender las consultas y demandas de información que realizan las empresas, y garantiza una respuesta inmediata o la derivación al experto más adecuado dentro de la Secretaría de Estado de Comercio.

tas desde la Red Exterior ha venido disminuyendo mientras aumentaban las resueltas desde España.

En realidad, la introducción de los SSPP no es sino un esfuerzo por complementar la actual estructura del Centro de Información (o lo que es lo mismo, el esquema de resolución de consultas de la administración comercial) con la puesta en marcha de un nuevo nivel, a modo de nivel 4 (que se añade a los tres ya existentes) donde se satisfarían aquellas demandas de información que presentan un elevado componente de especialización personalizada.

Desde el lado de la oferta se realizó un detallado *benchmarking* internacional y doméstico de las mejores prácticas de los institutos homólogos a ICEX. Resultado de este ejercicio fue la comprobación de que países vecinos, como Francia o Italia y otros no tan próximos geográficamente, como Corea o Australia, vienen ofreciendo desde hace varias décadas productos personalizados, más adaptados a las específicas necesidades de cada empresa. Asimismo, no fue necesario alejarse demasiado para encontrar experiencias de este tipo, puesto que gran parte de las instituciones autonómicas de apoyo a la internacionalización en España, especialmente las correspondientes a las regiones españolas con un tejido empresarial más vinculado con la actividad exterior, los vienen ofreciendo desde hace ya algunos años.

El *benchmarking* se completó con una evaluación interna de los instrumentos de información existentes y con la formación de un Grupo Asesor formado por personal interno y externo que fue monitorizando todo el proceso de reflexión.

Los resultados de este análisis se pueden por tanto sintetizar en los siguientes puntos:

- Existiría una demanda potencial de las empresas por servicios personalizados de calidad.
- La evolución de los servicios de información conduce hacia servicios de calidad hechos «a medida».
- Los ICEX europeos y de la OCDE han instrumentado una política de SSPP desde hace varios años.

- En definitiva, existe margen para ampliar la oferta de servicios de la administración comercial, con incentivos para mejorar la calidad de nuestros servicios y estableciendo filtros de demanda a través de la cofinanciación del sector privado.

3. Puesta en marcha de los servicios personalizados

Aunque la idea del arranque de la introducción de los SSPP surgió en 2006, su efectiva puesta en marcha no se produjo hasta abril de 2007. En esa fecha se comenzaron a ofrecer los nuevos servicios, como prueba piloto, en una selección de once Oficinas. Integraron este primer grupo las Oficinas de Brasilia, Chicago, Copenhague, Dusseldorf, Ho Chi Minh, Johannesburgo, Londres, Milán, Moscú, Rabat y Shangai. Se trataba de Oficinas de diversos tamaños, grandes y pequeñas, de países desarrollados con fácil acceso a información, y otros emergentes en los que el acceso a la información es complejo, de manera que la muestra resultara representativa de la situación real de la Red Exterior. La idea era hacer rodar el sistema y confirmar que los nuevos servicios podían funcionar en todo tipo de Oficinas, algo especialmente importante tendiendo en cuenta la heterogeneidad de la Red Exterior.

Se debía, por un lado, posibilitar la integración de diferentes unidades en el nuevo sistema, para lo que era necesario diseñar un catálogo de oferta flexible, de forma que los servicios prestados por cada Oficina fueran los adecuados a su capacidad y a las especiales características de su mercado. Por otro lado, se debía garantizar una cierta homogeneidad en los servicios que las empresas obtenían desde cualquier punto de la Red Exterior.

Tras los buenos resultados de la prueba piloto, que se extendió desde abril a diciembre de 2007, a comienzos de 2008 se empezó a dar entrada de forma gradual en el programa al resto de las Oficinas, hasta completar el total de la Red el 1 de julio de 2008. Durante el segundo semestre del año las Oficinas continuaron adhiriéndose de forma fle-▷

xible, dejándolas un amplio margen de discrecionalidad para su integración a medida que estuviesen preparadas para ello.

Los veintiún meses transcurridos desde el inicio de la prueba piloto hasta la integración de toda la Red Exterior en el sistema han permitido la corrección de las desviaciones que se han ido produciendo y la progresiva homogenización, maduración, ajuste y validación del nuevo programa. La implementación gradual ha contribuido a que, por norma general, las Oficinas más pequeñas también se hayan ido sintiendo cómodas con la prestación de los nuevos servicios.

Una cuestión reseñable es la introducción del elemento de la cofinanciación en la prestación de nuevos servicios, fundamentalmente de información. La introducción de este elemento no tenía otro objetivo que el de incorporar a los servicios de información una práctica, deseable, que la administración comercial, a través de su agencia de internacionalización como es ICEX, viene desarrollando desde su origen en las actividades de promoción comercial. La cofinanciación, por parte del sector privado en la realización de actividades que les benefician directamente y que se nutren de los fondos puestos a disposición de las empresas por los contribuyentes españoles, se constituye como una práctica sana y necesaria para una eficaz gestión y una asignación eficiente de los fondos públicos.

Con la cofinanciación se buscaba no sólo filtrar la demanda de información, en ocasiones solicitada de forma indiscriminada, y poner en valor el servicio, sino también conseguir una más eficiente asignación de los recursos de las Oficinas y un llamamiento al compromiso de las empresas con la internacionalización, subrayando que salir al exterior supone la asunción de determinados riesgos que pueden minimizarse con una información preliminar adecuada.

El precio del servicio, cuya cuantía oscila en función del perfil y la duración del mismo, no obedecería a fines recaudatorios, sino a objetivos estrictamente selectivos en aras de una mayor calidad. De esta forma, se complementarían los servicios de

información básica, gratuitos, con otros elaborados a la medida de las necesidades de cada empresa, cofinanciados.

4. La oferta de servicios personalizados

No ha sido, por tanto, hasta enero de 2009 cuando la prestación de servicios personalizados se ha consolidado en toda la Red Exterior. La oferta de estos servicios incluye actualmente cinco categorías:

1. *Información personalizada de mercados exteriores*, con información del mercado elaborada a medida, siguiendo las especificaciones del cliente. Se trata de un servicio que abarca conceptos diferentes pero que tiene en común la adaptación a las necesidades específicas de la empresa. Sin ánimo de exhaustividad incluiría, entre otros, información comercial o para la inversión sobre un mercado concreto en respuesta a una consulta específica de una empresa, investigación de mercado personalizada que se diseña a partir de las necesidades planteadas por el cliente e información económica del país elaborada a medida, cuyo contenido exceda la información de difusión general.

2. *Información legal* sobre el régimen de comercio y otras informaciones específicas, lo que incluye información sobre trámites de importación, tratamiento de inversiones, legislación financiera, laboral, fiscal o de otro tipo, además de datos de contacto del organismo del país, e incluso de la persona con quien tratar el asunto, y sobre especialistas en la materia que se puedan adaptar al tipo de consulta que realiza la empresa.

3. *Gestión de apoyo logístico y operativo* que incluye la búsqueda de locales y salas para reuniones, de servicios en el país (traductores, abogados, agencias de comunicación, azafatas, etcétera) e incluso la organización de actividades de promoción como presentaciones de producto, degustaciones, o cualquier otra promoción directa.

4. *Identificación de socios comerciales*, lista seleccionada de aquellos contactos que mejor se adaptan al cliente: importadores, agentes o distribui- ▷

dores de un producto y fabricantes locales. El listado incluye la mayor cantidad de información posible de cada uno, tanto por lo que se refiere a datos de identificación (nombre, dirección, facturación, número de empleados, etcétera), como a datos de la persona de contacto y datos relativos a la actividad de la empresa (facturación, sectores, productos, países y empresas con las que trabaja).

5. *Agenda de reuniones de negocios*. El documento que se entrega antes de realizar la visita incluye una nota breve del sector, la relación de entrevistas concertadas con información sobre los contactos e información práctica de cara a la visita, como medios de transporte en el país, teléfonos y direcciones de interés.

De las cinco categorías de servicios personalizados que se han definido, las tres primeras deben considerarse como nuevas dado que con anterioridad a la implantación del programa y ante la dificultad de graduar la demanda, su prestación era inviable. Las otras dos categorías, integradas por los servicios que tradicionalmente han ofrecido las Oficinas, como son los listados de importadores y distribuidores y las agendas en el marco de misiones comerciales, se han transformado radicalmente dado que actualmente incluyen la elaboración de información personalizada sobre el producto o servicio en el mercado y sobre el potencial cliente o distribuidor.

El establecimiento del *precio* de los nuevos servicios de consultoría personalizada se basa en los días de trabajo necesarios para llevarlos a cabo y en los costes externos en que se haya podido incurrir, no abonados directamente por el cliente de acuerdo con el presupuesto aceptado por éste, y está diferenciado en tres franjas geográficas: países OCDE, países no OCDE y países PIDM (Plan Integral de Desarrollo de Mercados).

Están exentos de cobro los servicios cuya prestación suponga menos de un día de trabajo, los ofrecidos en el marco de acciones de Cámaras de Comercio y Asociaciones Sectoriales que cuenten con apoyo económico de ICEX, que se ofrecen también de forma gratuita, y los prestados a

empresas integradas en el programa PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), que cuentan con un 60 por 100 de bonificación.

5. Valoración de los servicios personalizados por parte de las empresas

La valoración de los resultados por parte de las empresas hasta la fecha es positiva, tras la constatación de que los nuevos servicios, cofinanciados por éstas, difieren sustancialmente de los servicios generales, gratuitos, que se prestaban con anterioridad. El listado amplio, general, está desapareciendo y se está sustituyendo por un servicio de «búsqueda de socios comerciales» y las agendas en misiones comerciales están dando paso al nuevo servicio de «agendas de reuniones de negocio» que, como se ha expuesto, incluyen además la elaboración de una nota personalizada sobre el producto o servicio en el mercado.

A fecha actual, se han prestado desde la Red Exterior un total de 3.280 servicios personalizados. En el primer cuatrimestre de 2009 la prestación de estos servicios ha aumentado apreciablemente y el incremento mensual ha alcanzado alrededor del 20 por 100.

Dentro de la tipología de servicios, los más demandados son los de organización de agendas de entrevistas, muchas de ellas celebradas en el marco de misiones comerciales y el de identificación de socios comerciales.

Por mercados, las áreas con relación a las cuales se ha demandado un mayor número de servicios son: Emiratos Árabes Unidos, Sudáfrica, Rumanía, Egipto, Brasil, Alemania y Bulgaria.

La información recabada hasta el momento refleja una valoración positiva de los servicios recibidos. De una muestra de 292 empresas, el 85,28 por 100 se ha mostrado satisfecho o muy satisfecho. El 28,77 por 100 de las empresas consultadas opina que el servicio recibido fue excelente, el 56,51 por 100 que fue bueno, el 11,64 por 100 que fue regular y el 3,08 por 100 que fue ▷

insatisfactorio. Los clientes que no han quedado plenamente satisfechos han sido contactados desde servicios centrales con objeto de profundizar en el motivo de su insatisfacción y poder ajustar bien el servicio a sus expectativas, bien, excepcionalmente, compensarle con otro servicio en otra parte de la Red Exterior.

Podemos decir, de forma resumida, que la racionalización de los recursos de la Red Exterior habría permitido la oferta de nuevos servicios de consultoría a medida, complementarios al servicio básico gratuito que se va a seguir prestando, que introduce la cofinanciación como criterio de asignación eficiente de recursos limitados y filtro de demanda, como ya se hace en la organización de actividades promocionales, con el que se busca un incremento de calidad y eficiencia.

6. La calidad, el factor que justifica los nuevos servicios personalizados

En el cambio de modelo en la prestación de servicios de información dos factores han resultado claves: el firme compromiso con la calidad y el apoyo económico que se está prestando a la Red Exterior.

La calidad es, en efecto, el factor fundamental en el cambio de modelo y de hecho el que lo justifica. Por ello, el objetivo prioritario de todas Oficinas con relación al mismo es alcanzar un estándar de calidad y no la cantidad de los nuevos servicios prestados, que en ningún caso son ofrecidos sin la garantía suficiente de alcanzar dicho estándar. Se trata, por tanto, de asegurar un mínimo común de calidad en todas las Oficinas, que vaya incrementándose progresivamente, siempre teniendo en cuenta la mencionada heterogeneidad de la Red Exterior y la diversidad de los mercados.

Para ello, se ha establecido en el modelo un doble sistema de control. En primer lugar, se realiza un control a priori, lo que requiere que todo servicio personalizado deba recibir el visto bueno de servicios centrales antes de su entrega al cliente. Si

el servicio no alcanza el nivel de calidad requerido, se solicita a la Oficina correspondiente la introducción de las mejoras necesarias. Este primer control se complementa con un control a posteriori, realizado por las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio, que llevan a cabo un seguimiento de cada uno de los servicios a través del análisis de los cuestionarios entregados a cada cliente. Esta información resulta especialmente valiosa para determinar en qué servicios concretos o en qué parte de la red se deben introducir medidas correctoras.

Para poder mantener en el futuro los actuales niveles de satisfacción, con un número de servicios que esta creciendo en torno a un 20 por 100 mensual, está previsto destinar un volumen de recursos económicos creciente a las Oficinas, el segundo de los factores clave que se ha mencionado, de forma que puedan mejorar la cantidad y sobre todo la calidad de los servicios prestados. Hasta la fecha, los recursos adicionales se han destinado a la contratación de apoyo externo, a la adquisición de fuentes de información y a la formación del personal de las Oficinas y está previsto que en el futuro se destine a otros apoyos que las Oficinas puedan necesitar para la prestación de estos servicios.

La implementación de estos cambios está teniendo además efectos colaterales muy positivos. En primer lugar, la puesta en marcha de estos servicios está reforzando el contacto directo con la empresa individual. La inexistencia de un filtro de demanda, la necesidad de atender las crecientes acciones organizadas por otras instituciones y la consecuente sobrecarga de trabajo de muchas unidades de la Red Exterior estaba haciendo que muchas Oficinas viesan debilitado en cierta medida el contacto directo con la empresa.

Por otro lado, la implantación del nuevo modelo ha permitido efectuar desde los servicios centrales un seguimiento de la calidad de los servicios prestados por las Oficinas Económicas y Comerciales. Si bien es cierto que ha habido precedentes, éstos han tenido una clara orientación cuantitativa, sin entrar a valorar la calidad de los mismos. Pero ▷

lo más novedoso del sistema en esta materia es sin duda la introducción como criterio de evaluación de la propia valoración del servicio por parte de las empresas.

7. Conclusiones

La introducción de los servicios personalizados supone un nuevo avance en el apoyo que presta la administración comercial a la internacionalización de las empresas españolas, además de un cambio en el funcionamiento de la red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior. Se trata de una apuesta por la calidad, no exenta de riesgos y dificultades, pero absolutamente imprescindible para que la Red Exterior, uno de los principales activos de la Secretaría de Estado de Comercio, pueda seguir jugando el papel que le corresponde en el apoyo a la internacionalización de la empresa española.

La puesta en marcha de servicios individualizados dirigidos a las necesidades específicas de las empresas españolas representa un salto cualitativo en la evolución de los servicios de información

que la administración comercial viene prestando desde hace más de treinta años. Al mismo tiempo, es la respuesta a una demanda empresarial que se ha hecho más patente como consecuencia del fuerte y acelerado proceso de internacionalización de la empresa española, y por extensión, de la economía española.

Esta apuesta por la calidad ha tenido favorable aceptación por parte de las empresas y ha estado guiada por cuatro principios: el valor añadido en la oferta de información, la cofinanciación con énfasis en el de incremento de la calidad y no en el cobro, la gradualidad en su implantación y la adicionalidad, y no la sustitución, a los servicios que se han venido prestando hasta la fecha.

Una vez operativo el sistema en la totalidad de la Red Exterior, queda todavía un cierto camino por recorrer. En los próximos meses se espera avanzar en su implantación, con especial énfasis en el aumento de la homogenización del servicio ofrecido a la empresa independientemente del lugar geográfico en el que lo disfrute, en el control de la calidad y en la incorporación de nuevos instrumentos al catálogo actual de servicios personalizados.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico ice.sccc@mcx.es
2. Sólo se admitirá material original no publicado ni presentado en otro medio de difusión.
3. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etc.) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20. El espaciado será doble y el tamaño de letra 12.
4. En la primera página se hará constar el título del artículo que será lo más corto posible y la fecha de conclusión del mismo, nombre y dos apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
5. En la segunda página del texto estarán el título que deberá ser breve, claro, preciso e informativo, un resumen del trabajo (con una extensión máxima de 10 líneas), de 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título y de 1 a 5 códigos de materias del *Journal of Economic Literature* (clasificación JEL) para su organización y posterior recuperación en la base de datos del *Boletín Económico de ICE*.
6. En las siguientes páginas se incluirán el texto, la información gráfica y la bibliografía con la siguiente estructura:

- Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continuada utilizando un punto para separar los niveles de división, con la siguientes estructura:

1. Título del apartado

1.1. Título del apartado

1.1.1. Título del apartado

2. Título del apartado

- Habrá, por este orden, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y anexos si los hubiera.
- Las notas irán numeradas correlativamente y puestas entre paréntesis, incluyéndo su contenido a pie de página y a espacio sencillo. Sólo deben contener texto adicional y nunca referencias bibliográficas.
- Los cuadros, gráficos, tablas y figuras se incluirán en el lugar que corresponda en el texto generados por la aplicación Word, no admitiéndose su inserción en formato de imagen. Todos deberán llevar un número correlativo, un título y la correspondiente fuente.
- Las referencias a siglas deberán ir acompañadas, en la primera ocasión que se citen de su significado completo.
- Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. En el caso de referencias de tres o más autores han de figurar todos cuando se citen por primera vez y después sólo el primer autor seguido de *et al.*
- La bibliografía se ordenará alfabéticamente con el siguiente formato.

— LIBRO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Año de publicación entre paréntesis: título completo, edición, lugar de publicación. Editorial.

Ej.: CARREAU, D., FLORY, T. y JUILLARD, P. (1990): *Droit Economique International*, 3ª edición, París. LGDJ.

— ARTÍCULO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Entre paréntesis año de publicación: título completo del artículo citado entrecomillado, nombre de la publicación en cursivas, fascículo y/o volumen, fecha de publicación, páginas. Lugar de publicación.

Ej.: VIÑALS, J. (1983): “El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica”, *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 604, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

BICE retiene todos los derechos de reproducción de los artículos editados aunque tiene como práctica habitual autorizar su reproducción siempre que se cite la publicación y se cuente con el permiso del autor. La autorización deberá solicitarse por escrito en la redacción de BICE. Los artículos publicados estarán disponibles en www.revistasICE.com