
APRENDE CÓMO ACCEDER A LOS
**MERCADOS
INTERNACIONALES**



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA, COMERCIO
Y EMPRESA



España
Exportación
e Inversiones

EL MODO DE ENTRADA COMO “PREDISTRIBUCIÓN”



Fuente: elaboración propia.

La función principal del modo de entrada es conectar fabricantes del exterior con la distribución y consumidor en el país destino. En el caso del fabricante local no es necesaria una forma de entrada, pues lo es él mismo.

ALTERNATIVAS DE MODOS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES



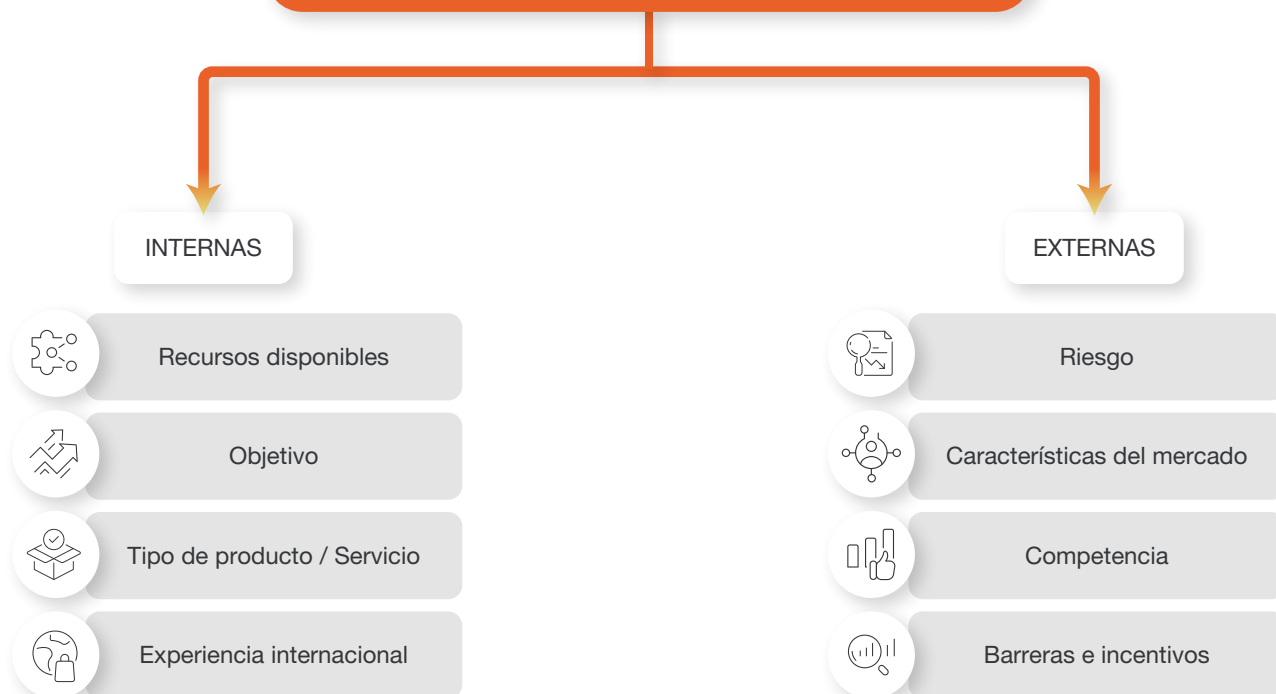
La **exportación indirecta** implica la colaboración con algún tipo de intermediario que revenda a detallistas o al cliente final, como es el caso de las compañías de *trading*, venta e importadores en origen, agente comercial o distribuidor, importador y mayorista.

En la **exportación directa**, la empresa vende directamente desde su mercado de origen a clientes en los mercados de destino. Para ello tiene tres posibilidades: la venta directa mediante su propio equipo comercial a clientes finales, la venta a grandes detallistas y la venta a través de Internet/*marketplaces*.

En los **acuerdos de cooperación** (*Partnerships*) no se buscan clientes o intermediarios, sino más bien socios con los que compartir riesgos y beneficios, más allá del margen comercial de las operaciones. Es el caso de los acuerdos de *piggyback*, las *joint ventures*, consorcio, licencias, alianzas estratégicas

En la **implantación** la empresa no vende desde el propio país, sino que está presente en el mercado de destino y realiza sobre el terreno una actividad comercial (delegación, filial comercial) o productiva (filial de producción).

VARIABLES A TENER EN CUENTA PARA ELEGIR EL MODO DE ENTRADA MÁS IDÓNEO PARA CADA MERCADO:



EXPORTACIÓN INDIRECTA

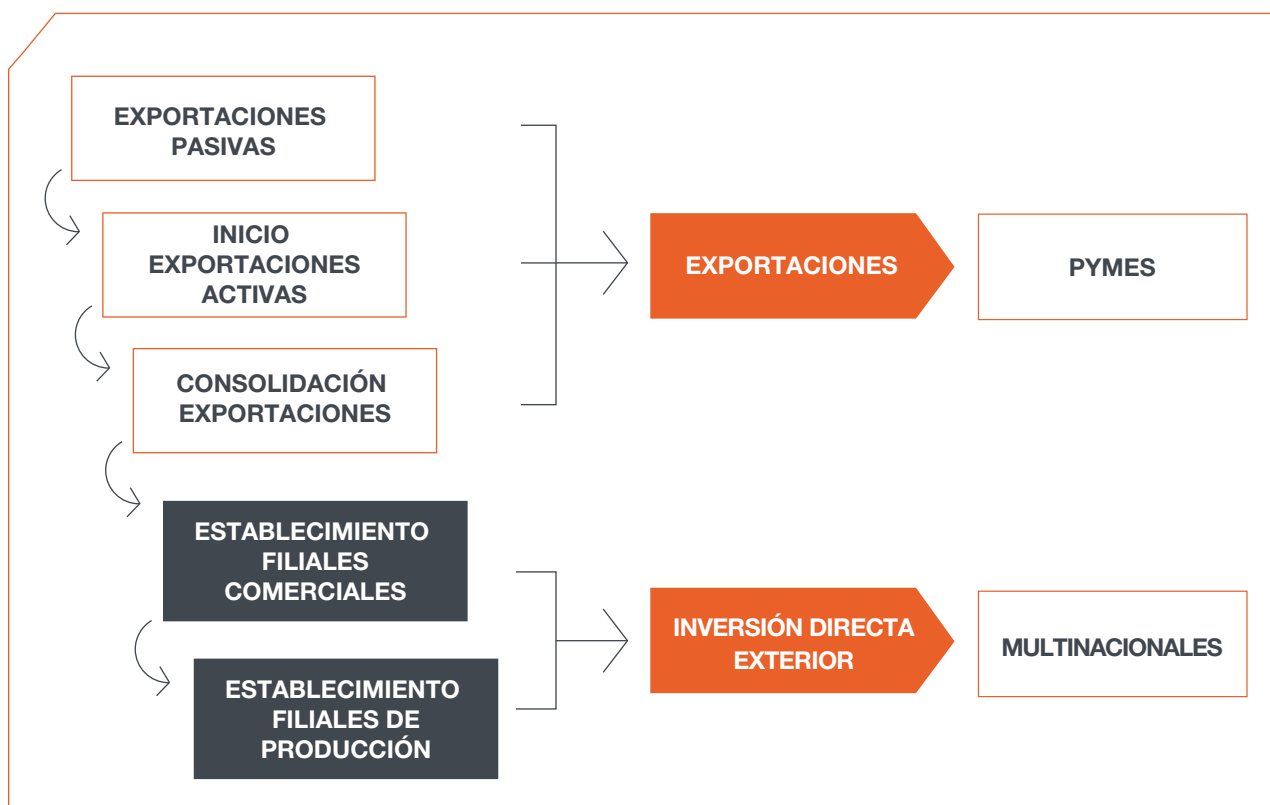
VS.

EXPORTACIÓN DIRECTA

En la exportación directa la empresa asume la responsabilidad de vender al comprador final situado en un mercado exterior. La diferencia con la exportación indirecta es que la empresa desarrolla por sí misma la actividad exportadora, sin delegarla en otros, es decir, todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, el trato con clientes, la negociación de venta, la logística, la tramitación de documentos, el servicio posventa, etc., corren a cargo de la empresa.

TEORÍAS DE LOS MODOS DE ENTRADA

MODELO *UPPSALA* DE PROGRESIVA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de Johanson and Vahlen (1977, 1990) y Nieto y Llamazares (2009).

TEORÍAS DE LOS MODOS DE ENTRADA



CICLO DE VIDA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

	Producción y venta en país de origen	Exportación a otros países desarrollados	Producción en países desarrollados	Exportación a países en vías de desarrollo	Producción y exportación desde países en vías de desarrollo
FASE 1	×				
FASE 2	×	×			
FASE 3	×	×	×	×	×
FASE 4			×	×	×

Fuente: elaboración propia a partir de Vernon (1966).

DIFERENCIAS ENTRE AGENTES COMERCIALES Y DISTRIBUIDORES

	AGENTE	DISTRIBUIDOR
Tipo de actividad	Trabaja para la empresa externamente, sin ser asalariado.	Trabaja por cuenta propia.
Tamaño de empresa	Profesional autónomo, con muy poca estructura.	Sociedad mercantil, con una estructura desarrollada.
Nivel de riesgo	No asume el riesgo de las operaciones, ya que no compra la mercancía.	Asume el riesgo de las operaciones; adquiere en firme los productos.
Remuneración	Comisión sobre las ventas que se realice (reembolso de gastos, en ciertos casos).	Margen comercial entre el precio de compra y el precio de venta.
Control del mercado	Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes.	Mayor: los clientes son del distribuidor, no del exportador.
Información	Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores que representa.	Posiblemente se reservará la información más valiosa sobre su mercado y sus clientes.
Servicios	Generalmente no tiene capacidad para gestionar la operativa de comercio exterior.	Tiene medios para realizar cada fase del proceso de exportación (transporte, almacenamiento, distribución, posventa).
Comunicación	No decide ni participa en las acciones de comunicación del exportador.	Participa activamente en las estrategias y acciones de comunicación.
Grado de compromiso	Bajo: relación a corto plazo para tantear el mercado y ver qué posibilidades ofrece.	Alto: se trata de establecer una relación a largo plazo, estable y beneficiosa para ambas partes.

■ Fuente: Nieto y Llamazares (2009).

PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

FASE I: ELABORACIÓN DEL PROYECTO	Seleccionar ubicación. Evaluar necesidades técnicas, humanas y comerciales. Estimar recursos financieros y fuentes de financiación. Identificar y contactar con posibles socios. Analizar el impacto fiscal de las operaciones. Elegir la forma jurídica y redacción de estatutos. Identificar programas e instituciones de apoyo (en el país de la matriz, locales y de organismos multinacionales).
FASE II: LANZAMIENTO DE LAS OPERACIONES	Gestiones administrativas y fiscales para constituir la sociedad. Apertura de cuentas bancarias y contratación de seguros. Registro de marcas y patentes. Alquileres y equipamiento de oficinas y locales. Contratación de suministros (telecomunicaciones, luz, gas, etc.). Selección y contratación de recursos humanos. Implantación de sistemas de información. Creación de página web propia o incorporación de la información de la filial a la página de la matriz. Organización de flujos de productos y actividades entre la matriz y la filial.
FASE III: INICIO DE LAS ACTIVIDADES	Campaña de comunicación sobre la implantación de la empresa (publicidad, notas de prensa, <i>mailing</i> a potenciales clientes, evento de presentación). Contacto y presentaciones a clientes. Contacto con instituciones y autoridades locales. Gestión logística. Optimización de flujos de tesorería. Control de riesgos. Primeros suministros de productos o prestación de servicios. <i>Reporting</i> y comunicación entre la filial y la matriz.


 Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).

ALTERNATIVAS DE IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR

DELEGACIÓN COMERCIAL →	FILIAL COMERCIAL →	FILIAL DE PRODUCCIÓN
Forma de implantación más sencilla y de menor coste. Objetivo: expansión / control de la red de ventas. Gestiones propias de agente comercial. Oficina ventas con personal reducido. No factura a clientes; no asume riesgos. Permite valorar el mercado antes de crear una filial.	Forma de IE más habitual. Sociedad con personalidad jurídica controlada por matriz. Gestiones propias de un importador-distribuidor. Compra a la matriz y asume riesgos. Ventajas: conocimiento de mercado y contacto directo con los clientes. Primera fase: mejor gerente expatriado para más control.	Alternativa de mayor compromiso y riesgo. Requiere amplios recursos financieros y de gestión. Razón: ventajas en costes y/o abastecer un gran mercado. Uso principal en mercados PE. Alternativas: crear empresa nueva, adquirir existente, o conseguir <i>Joint Venture</i>.

■ Fuente: adaptado de Llamazares et al. (2013).