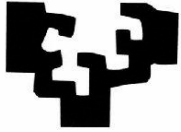


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

OCW
OpenCourseWare

TEMA 5

SELECCIÓN DE FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Autora: Lucía Mediano

Tema 5

Selección de formas de entrada en los mercados internacionales

- 5.1 Formas de entrada en los mercados internacionales
- 5.2 Exportación indirecta
- 5.3 Exportación directa
- 5.4 Contratos y licencias de fabricación
- 5.5 Contratos de gestión
- 5.6 Franquicias internacionales
- 5.7 Inversión directa: delegaciones comerciales, adquisición de empresas locales, filiales comerciales, filiales productivas y *joint ventures*
- 5.8 Venta *on line*: web corporativa y *e-marketplaces*
- 5.9 ¿Cómo seleccionar la forma de acceso más adecuada?

5.1 Formas de entrada en los mercados internacionales

- Después de seleccionar los mercados internacionales, la empresa debe seleccionar las formas de acceso a dichos mercados.
- Es una decisión de tipo estratégico, que supone decidir cómo hacer llegar los productos o servicios a sus clientes extranjeros.
- Hay que sopesar distintas opciones y elegir la más adecuada en cada momento.

5.1 Formas de entrada en los mercados internacionales

A TENER EN CUENTA...

Hay muchas fórmulas de entrada, desde las más simples hasta las más complejas

La selección se efectuará en función de la inversión a realizar, el riesgo a asumir, el grado de control a obtener, los objetivos buscados, etc.

En general, se recomienda utilizar fórmulas de baja implicación en las etapas iniciales del proceso de internacionalización, para posteriormente avanzar hacia otras más complejas

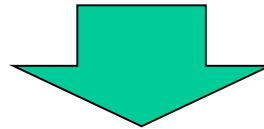
5.2 Exportación indirecta

- Es la fórmula de entrada más simple y la más habitual en las primeras etapas del proceso de internacionalización, ya que el riesgo y el nivel de inversión a realizar son bajos.
- La empresa no vende directamente su producto en el exterior, sino que lo hace a través de algún tipo de intermediario, que realiza diferentes funciones: búsqueda de clientes, trámites de exportación, fijación de precios, acciones de comunicación, distribución física...
- El grado de control sobre el proceso de comercialización es mínimo y no existe contacto directo con el cliente extranjero.

5.2 Exportación indirecta

Existen diferentes tipos de intermediarios a nivel internacional:

Agentes comerciales
Importadores-distribuidores
Compañías de comercio internacional (Tradings)
Empresas de importación-exportación
Etc.



Cada uno de estos intermediarios ofrece servicios variados, puede tener un grado de vinculación mayor o menor con la empresa, se remunera a través de comisiones o márgenes, en función de si asume o no la propiedad del bien y puede tener una mayor o menor cobertura del mercado.

5.2 Exportación indirecta

Los intermediarios son fundamentales en el proceso de internacionalización de cualquier empresa

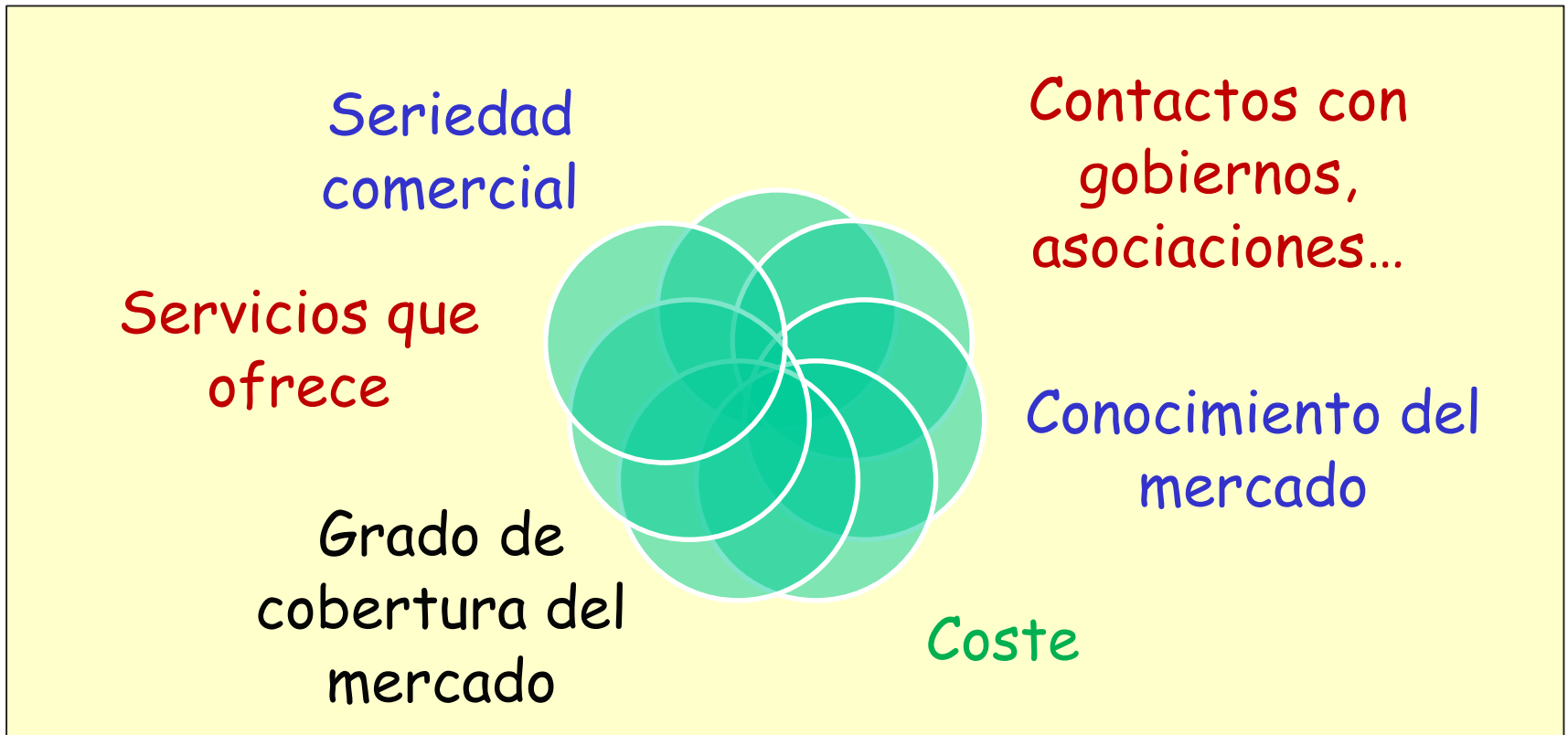


En el mercado internacional hay que delegar y los intermediarios asumen funciones muy importantes y representan a la empresa en el exterior

Conocen el mercado, tienen contactos... y son, por tanto, fundamentales en el éxito o fracaso de la empresa

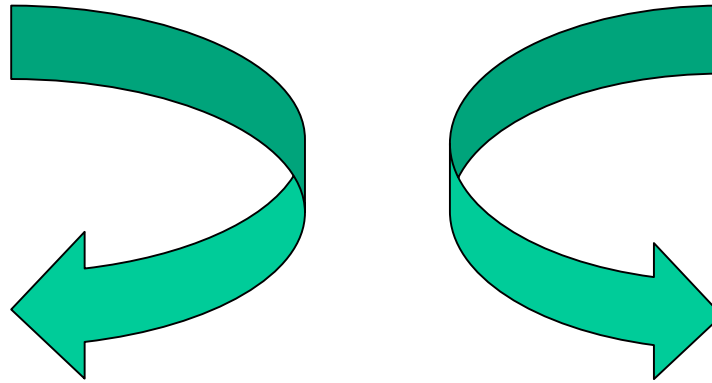
5.2 Exportación indirecta

No es fácil encontrar buenos intermediarios. En su elección hay que considerar distintos factores:



5.2 Exportación indirecta

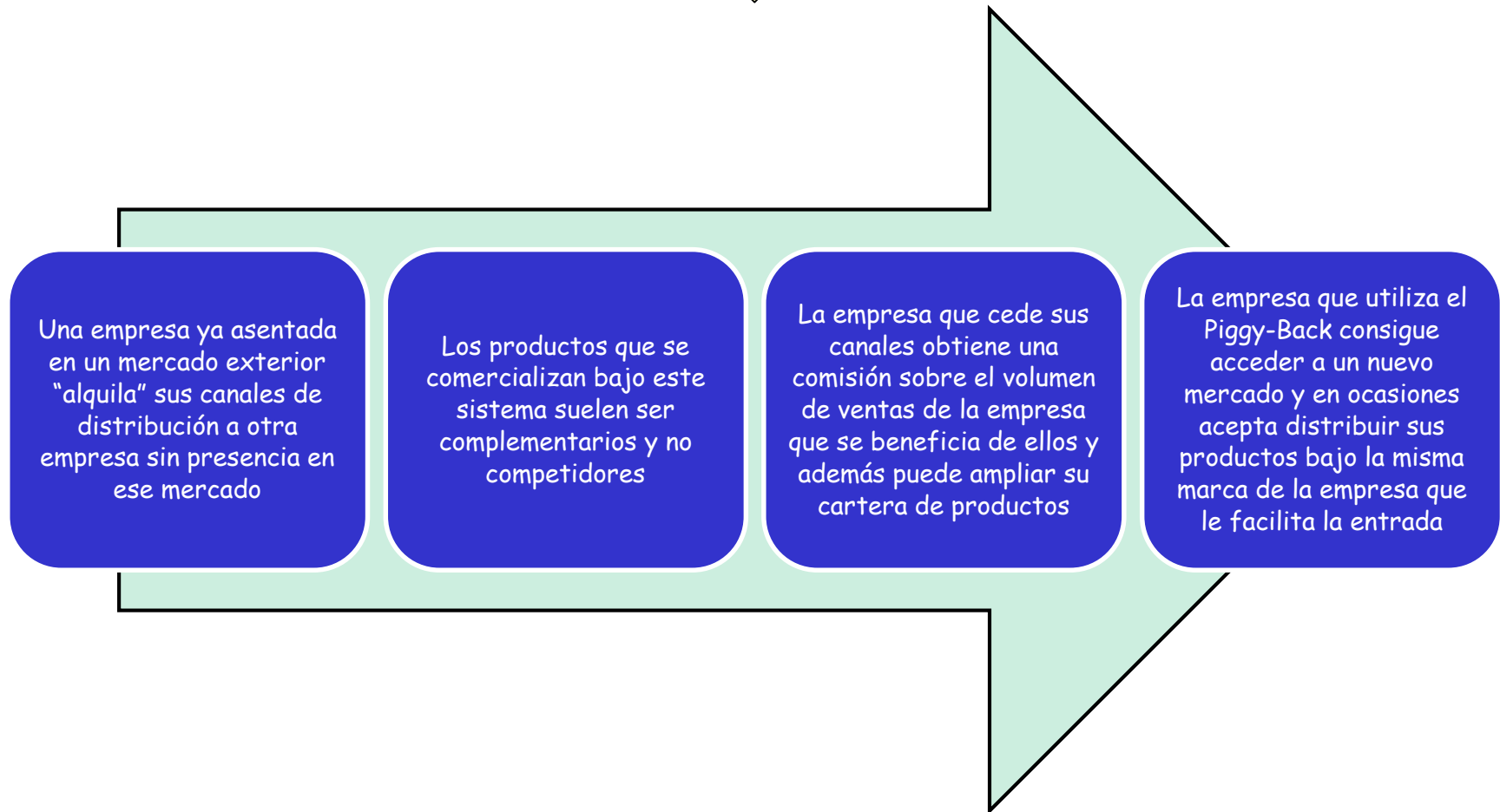
Además de a través de intermediarios, otras formas de exportación indirecta son:



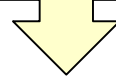
Piggy-Back

Consorcios de exportación

Piggy-Back



Consortrios de Exportación



Son agrupaciones de empresas pertenecientes generalmente al mismo sector y que aúnan esfuerzos para llevar a cabo diferentes actuaciones en el exterior

Una de las labores principales de los consorcios es la promoción exterior, buscando nuevos mercados para su producto (ejemplo: consorcio del jamón ibérico, consorcio del aceite de oliva...) La promoción beneficia a todos los socios, interesados en introducirse o asentar posiciones en dicho mercado

Además de la promoción, hoy en día los consorcios pueden llevar a cabo otro tipo de funciones: investigación de mercados, búsqueda de distribuidores, exportación en nombre del consorcio, etc.

Cada empresa participante puede, además, desarrollar sus propias actuaciones individuales, para favorecer las ventas de sus productos y marcas

Hay que delimitar muy bien el papel y la aportación de cada socio, para evitar conflictos

5.3 Exportación directa

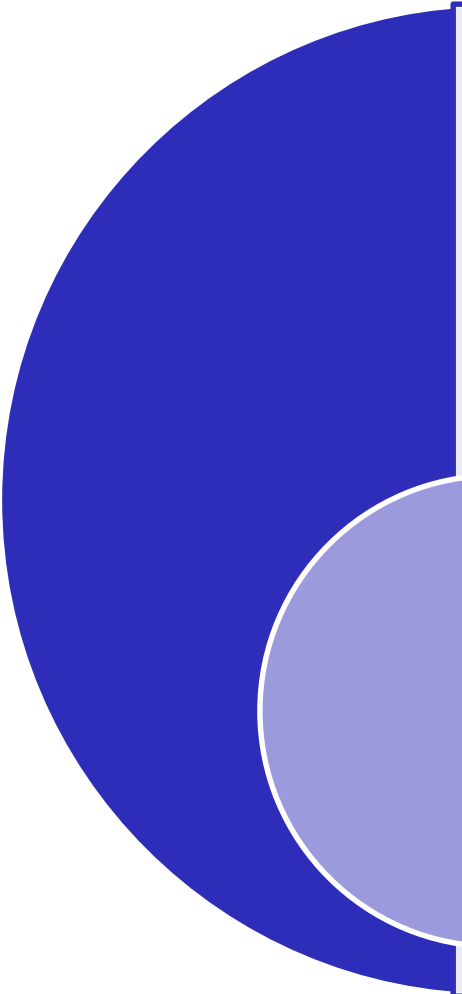
La empresa exporta sin la intervención de intermediarios, por lo que asume todas las funciones que éstos realizan en la exportación indirecta

La principal ventaja de esta fórmula de entrada es el control sobre el proceso de comercialización, el contacto directo con el mercado y el acceso a información de primera mano

El principal inconveniente es el coste, además de la necesidad de asumir funciones para las que es necesario tener personal, recursos, experiencia...

Es una fórmula empleada en etapas avanzadas de la internacionalización, a medida que aumenta la experiencia en el mercado exterior

5.4 Contratos y licencias de fabricación



Son dos fórmulas de entrada a través de las cuales la empresa fabrica sus productos en el exterior

Son empresas extranjeras las encargadas de la producción, por lo que la empresa puede beneficiarse de ventajas derivadas de menores costes en mano de obra, materias primas..., así como la posibilidad de acceder a nuevos mercados, sin realizar una inversión directa en ellos

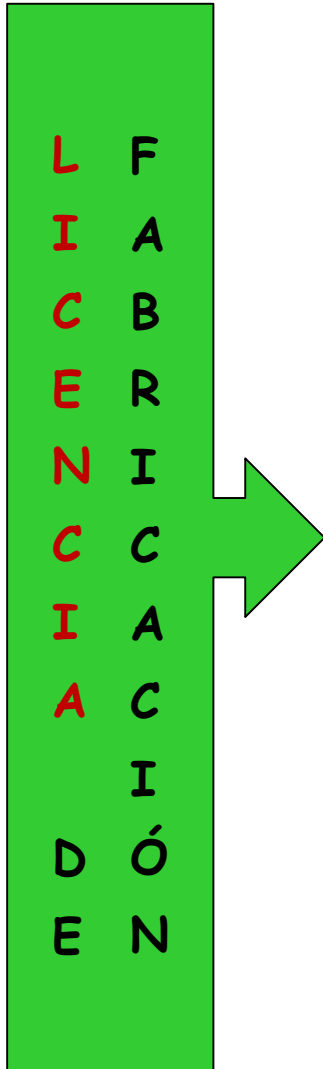
5.4 Contratos y licencias de fabricación

C F
O A
N B
T R
R I
A C
T A
O C
D Ó
E N



- La empresa contrata a una empresa en el exterior para que **fabrique** sus productos, para lo cual es necesario que le facilite información, preparación técnica...
- Una vez fabricados los productos, la empresa se encarga de su comercialización en los mercados que decida.
- Es necesario un riguroso control que garantice la calidad final de la producción.

5.4 Contratos y licencias de fabricación



- Supone autorizar a una empresa extranjera a fabricar y comercializar los productos con la marca de la empresa licenciadora.
- A cambio de ello, la empresa licenciataria pagará un canon inicial y un porcentaje sobre las ventas que consiga.
- Como en los contratos de fabricación, hay que proporcionar toda la información, patentes y saber hacer necesarios, para que la producción final sea de calidad.

5.4 Contratos y licencias de fabricación

VENTAJAS DE LAS LICENCIAS

- Permiten aprovechar las ventajas de fabricar en el exterior, sin tener que tener una planta de producción propia.
- En ocasiones es la única forma de fabricar en el exterior, al estar limitada la inversión extranjera directa.
- Permite obtener ingresos adicionales a los del mercado doméstico, con una baja inversión.

5.4 Contratos y licencias de fabricación

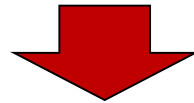
INCONVENIENTES DE LAS LICENCIAS

- No se tiene un contacto directo con el mercado internacional.
- Si no se controla muy bien, la calidad final puede no ser la deseada, con lo que la imagen de marca puede verse afectada.
 - Los ingresos son limitados.
 - El licenciatarario puede convertirse en un competidor futuro, al aprovechar la transmisión de conocimientos realizada.

5.5 Contratos de gestión

- Es un tipo especial de forma de entrada que se emplea en el ámbito de la gestión de servicios.
- Lo que se exporta no son productos, sino servicios de gestión de diferentes tipos de empresas.
- Permite una expansión rápida con un bajo coste.

¿En qué consiste?



Generalmente son empresas multinacionales que se encargan de gestionar empresas en el exterior (hoteles, aeropuertos, autopistas...), aportando sus conocimientos, sistemas de gestión e incluso, a veces, su marca.

5.6 Franquicias internacionales

- Son un tipo especial de licencia, en la que una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a utilizar su nombre, marca y saber hacer para fabricar y/o comercializar sus productos en una zona geográfica asignada de forma exclusiva.
- Es una fórmula muy utilizada en todo tipo de sectores, y tanto para productos como para servicios.
- Cortefiel, Mango, Telepizza, Benetton, McDonald's, Burger King..., son algunas empresas conocidas que utilizan esta fórmula de expansión internacional.

5.6 Franquicias internacionales

EL FRANQUICIADO...

- Se beneficia de una marca conocida y de unos conocimientos que le permiten desarrollar su propio negocio con unas probabilidades de éxito elevadas.
- A cambio, debe efectuar un pago inicial así como la inversión en el local necesario para la comercialización de los productos de la marca. Además pagará un porcentaje de las ventas obtenidas y contribuirá económicamente a las campañas comunicacionales de la franquicia.

5.6 Franquicias internacionales

EL FRANQUICIADOR...

- Puede expandir internacionalmente su negocio sin tener que realizar grandes inversiones.
- Consigue, además, ingresos adicionales en función de las ventas que realice el franquiciado.
- Obtiene cierto control sobre la comercialización de sus productos, ya que para que el negocio funcione, el franquiciado suele seguir las recomendaciones de éste, buscando una imagen homogénea de la enseña en todos los mercados.
- Como inconveniente, a veces es complicado encontrar franquiciados idóneos y a medida que la red de franquicias crece, la gestión es más compleja.

5.7 Inversión directa: delegaciones comerciales, adquisición de empresas locales, filiales comerciales, filiales productivas y joint ventures

La inversión directa en el exterior comprende un conjunto de fórmulas de entrada que se caracterizan por:

- Presencia permanente en el exterior
- Inversión elevada
- Grado de control total o muy alto
- Riesgo elevado
- Contacto directo con el mercado exterior
- Suelen darse en etapas avanzadas o finales del proceso de internacionalización
- Muchas Pymes no pueden acceder a estas fórmulas de entrada, por su elevado coste

Delegaciones Comerciales



- Es la forma de inversión directa en el exterior más simple y la que supone un coste menor.
- Supone que la empresa tiene presencia física permanente en un mercado internacional, a través de un despacho, formado por un grupo de personas que se encargan de:
 - Prospeccionar el mercado
 - Coordinar actuaciones de distribuidores locales
 - Contactar con posibles clientes
 - Prestar algunos servicios limitados
- Suele ser una etapa previa a una presencia con mayor implicación a través de filiales.

Adquisición de empresas locales



- Es una forma de inversión directa en el exterior que consiste en adquirir la totalidad o parte de una empresa local, ya situada en el mercado de destino.
- El coste y el grado de control de esta forma de entrada dependerá del porcentaje de participación que se adquiera.
- Permite un acceso rápido al mercado y a unos canales de distribución ya establecidos.
- Se puede mantener la marca de la empresa adquirida cuando está bien posicionada en su mercado y tiene una buena imagen entre los consumidores locales.
- También se puede optar por utilizar la marca de la empresa adquiriente. El cambio puede ser inmediato o progresivo, según las circunstancias.

Filiales comerciales



- Supone la creación de una empresa en el exterior, con personalidad jurídica propia, aunque controlada por la empresa matriz situada en el país de origen.
- Esta filial no fabrica, sino que vende los productos que le envía la empresa matriz. Por tanto, la producción no se realiza en el mercado de destino.

FUNCIONES

- Prospección del mercado
- Contacto directo con clientes y distribuidores
- Prestación de amplios servicios: logística, servicios posventa, comunicación...
- Control y mejora del proceso de comercialización

Filiales de producción



- Es la etapa más avanzada del proceso de internacionalización.
- Supone establecer un centro de producción y comercialización en el mercado de destino, con lo que prácticamente se "duplica" la estructura de la empresa, con las inversiones, costes, riesgos y complejidad organizativa que ello implica.
- Las filiales de producción realizan también las funciones de las filiales de comercialización, además de la producción.
- Suele ser una fórmula de entrada reservada para empresas con muchos recursos.

¿Por qué es interesante una filial de producción?

Fabricar en el mercado de destino conlleva la eliminación de aranceles, de costes de transporte y la posibilidad de aprovechar las ventajas derivadas de menores costes en mano de obra, energía, etc.

También puede beneficiarse de incentivos fiscales o estímulos a la inversión extranjera concedidos por los gobiernos locales

Es la mejor manera de proteger la tecnología propia y asegurar la calidad de la producción y la imagen de marca

Permite abastecer otros mercados, al utilizarse como plataforma de acceso

TANTO EN EL CASO DE LAS FILIALES COMERCIALES COMO EN EL DE LAS FILIALES DE PRODUCCIÓN...

Las ventas deben ser suficientemente elevadas como para compensar las inversiones necesarias para su puesta en marcha

Es fundamental la coordinación matriz-filial y la selección del personal que gestionará la filial (personal local o expatriados)

Joint Venture



- Una *joint venture*, sociedad mixta o empresa conjunta es una empresa formada por un socio local y otro extranjero, que comparten activos, beneficios y riesgos.
- El socio local suele aportar activos intangibles: conocimiento del mercado, relaciones, acceso a canales de distribución, contactos...
- El socio extranjero aporta capital y tecnología, principalmente.
- La gestión se realiza en función del porcentaje de participación de las partes, aunque muchas veces es una gestión compartida a partes iguales.

¿Por qué es interesante una *joint venture*?

- Se comparten riesgos.
- La inversión es menor que en el caso de las filiales.
- El socio local facilita el acceso al mercado y su conocimiento.
- En algunos países es totalmente necesario contar con un socio local.
- Hay mercados en los que no se permite la inversión directa 100% extranjera.

¿Qué inconvenientes plantea una *joint venture*?

- El principal es la dificultad de aunar culturas, formas de gestión y personalidades distintas, lo que puede provocar problemas entre los socios.

5.8 Venta on line: web corporativa y marketplaces

- Otra forma de acceder al mercado internacional es a través de Internet.
- La oferta de productos, la recepción de pedidos y el pago se gestionan a través de la web y los bienes se envían a través de empresas de distribución.
- Muchas empresas utilizan este canal, bien de forma exclusiva o bien combinado con otras formas de entrada, lo que les permite acceder a un amplio mercado con un bajo coste y sin la necesidad de implantarse en él.
- La venta *on line* se puede realizar a través de una web propia o a través de los *marketplaces*.

WEB CORPORATIVA

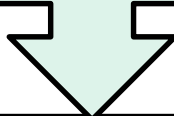
La empresa utiliza su página web para realizar la oferta y venta de sus productos en el exterior. Para ello debe adaptarla perfectamente a las características de los distintos mercados, de tal forma que se facilite el proceso.

E-MARKETPLACES

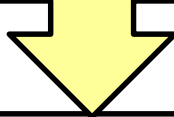
Son grandes plataformas de venta *on line* en las que diferentes empresas exponen sus productos. Los hay generalistas (Ej. Amazon, Ebay...) y especializados por sectores (Ej. Zalando) Son una opción muy atractiva y con un crecimiento cada vez mayor.

5.9 ¿Cómo seleccionar la forma de acceso más adecuada?

La forma de entrada elegida dependerá de las particularidades de cada empresa y del mercado al que quiera acceder



Es habitual comenzar por fórmulas simples y de poco riesgo, para progresivamente ir avanzando hacia otras de mayor implicación



También es habitual combinar diferentes formas de acceso, a medida que la experiencia internacional es mayor y se van consolidando posiciones

ALGUNAS VARIABLES A TENER EN CUENTA EN LA SELECCIÓN DE LAS FORMAS DE ENTRADA

- Inversión a realizar y recursos disponibles
- Grado de control que se desee obtener
- Nivel de riesgo que se quiera asumir
- Objetivos buscados con la entrada en el mercado
- Conocimiento del mercado
- Experiencia internacional
- Incentivos/barreras a la inversión extranjera
- Conveniencia de fabricar en el exterior
- Necesidad de proteger la tecnología, la calidad del producto o la imagen de marca
- Grado de cercanía deseada con el consumidor extranjero
- Necesidad de contar con socios locales
- Etc.