

ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERNOS

Una estrategia de entrada fallida puede significar tanto el debut como la despedida para aquellas empresas sin verdadera vocación internacional, y al menos un desaliento pasajero a las que sí poseen dicha vocación.

Existen dos formas de entrar en el mercado de otro país: **exportando** o **produciendo allí**.

EXPORTACIÓN: puede dividirse en dos estrategias de entrada diferentes:

Exportación indirecta o pasiva: la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las “complicaciones” (trámites de aduana, traspaso de fronteras, adecuación a la legislación.. etc), mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. En sentido estricto, es como si la empresa no exportara, todos los contactos con el comprador en el otro país, el manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta dicho cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites sanitarios y de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc, están en manos de un tercero o intermediario. Este intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen) y puede adoptar diversas formas. Las principales son:

-*Comprador extranjero:* es una persona natural o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el otro país (país destino).

-*Comerciante:* se trata de un operador internacional que toma compra en origen para revender en otros países. Toma posesión de la mercancía y, por lo tanto, corre el riesgo.

-*Broker:* es el típico intermediario, cuyo papel es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de países distintos, a cambio de una comisión o pago fijo. No toma, por tanto, posesión de la mercancía.

-*Agente:* es un individuo o firma que se encarga de colocar los productos de una empresa en el exterior a cambio de una comisión. La diferencia con el broker es que mientras éste tiene una relación ocasional o de corto plazo con la empresa exportadora, el agente mantiene un vínculo más permanente.

-*Casa exportadora:* es una firma que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de ésta. Posee un grupo de

especialistas en comercio exterior y trabaja a comisión para muchas pequeñas firmas exportadoras de productos que no compiten entre sí.

-Trading Company: es una empresa general de comercio que opera en muchos países estableciendo toda una red de conexiones internacionales. En algunas ocasiones toman posesión del producto y en otras trabajan a comisión, proveyendo incluso de financiamiento a las empresas exportadoras.

-Consortio de exportación: es una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, por su reducido tamaño o falta de conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costos en la creación del consorcio, que hace las veces de un departamento conjunto de exportación.

Las principales ventajas de esta modalidad de ingreso al mercado son la menor o ninguna inversión que involucra, el menor riesgo, y la mayor flexibilidad que provee a la empresa. Sus principales desventajas son la dependencia total de los intermediarios, pues son ellos los que conectan a la empresa con los mercados internacionales, el menor o ningún aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos, y el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar dado que estos intermediarios no están completamente comprometidos con ella.

Exportación directa o activa: la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Para poner en práctica esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior, o crea un departamento de comercio exterior.

Si la empresa opta por operar en el país de destino de sus exportaciones por medio de terceros, tiene tres tipos de intermediarios situados en el país de destino:

-Importador: importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo, es decir, toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales.

-Agente: actúa en representación de la empresa exportadora en el país destino, contactando clientes, negociando pedidos y realizando tareas de internacionalización de los envíos, así como gestiones de cobro. No toma posesión de los productos, trabaja a comisión.

-Distribuidor: toma posesión de los productos exportados, y se encarga de venderlos a clientes finales a cambio de un margen, al igual que un simple importador.

-Fuerza de ventas: la empresa vende a través de personal propio que viaja al exterior.

-Filial de ventas: se trata de una fuerza de ventas propia que asume todas las funciones comerciales en ese mercado. Involucra una inversión considerable no sólo en oficinas, recursos humanos y financieros, sino también en un almacén e inventarios de productos terminados.

Las principales ventajas de esta modalidad de exportación esta el mayor potencial de ventas y de beneficios, pues aquí la empresa se involucra mucho más en el negocio exportador y los mercados externos y, el mayor aprendizaje que consigue en estos aspectos. Sin embargo, conlleva una mayor inversión y riesgo que la exportación indirecta y, en ocasiones, una menor flexibilidad.

PRODUCCIÓN EN EL PAÍS DESTINO: la empresa puede producir en el país destino bajo las siguientes modalidades:

-Subsidiaria de producción: una empresa que está presente en el mercado destino con una filial de ventas, es posible que le interese invertir en instalaciones productivas, realizando una serie de actividades de la cadena de valor (ensamblado, montaje, embalaje) o la producción total del producto (conocido como inversión directa en el extranjero).

-Joint-Venture: la empresa puede producir en el extranjero creando una firma local en asociación con otra empresa del mismo país destino. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado y acceso al mismo.

-Licencia: la empresa transfiere tecnología y otros activos intangibles a una empresa local a cambio de ciertos royalties, o en forma de un contrato de manufactura con subcontratistas locales.

Estos tipos de estrategias, si bien involucran un alto grado de control y alto potencial de beneficios, también un alto compromiso de recursos y riesgos.

Es importante considerar que no todas estas estrategias de entrada y operación se ajustan igualmente bien para todos los sectores. Hay algunos en que la creación de una subsidiaria

de producción es impensable, y en que la exportación indirecta o directa funcionan muy bien, y otros casos en que se da al revés.

A su vez, una misma empresa puede adoptar diversas estrategias de entrada en distintos mercados, para aprovechar oportunidades que no se presentan dos veces, y para adaptarse a las distintas realidades económico-legales y situaciones competitivas de cada una de ellos.