

¿CÓMO EXPORTAR? **EN FUNCIÓN DEL MODO** **ELEGIDO, LOS BENEFICIOS** **SERÁN MAYORES, O NO**



**PRESENTAMOS EN ESTE NÚMERO
UN REPASO A LAS DIFERENTES
MODALIDADES DE EXPORTACIÓN.
DESDE LA VENTA MÁS SENCILLA
HASTA LAS FORMAS MÁS COMPLEJAS
DE *JOINT-VENTURE* O ALIANZAS
ESTRATÉGICAS.**



La decisión de una empresa de exportar comporta la elección del modo de entrada más apropiado en cada uno de los países. Son varios los factores que influyen en dicha elección, entre ellos la experiencia y el análisis del mercado de destino. En cualquier caso, la elección del modo de entrada más adecuado deberá permitir a la empresa la obtención de mayores beneficios.

Además de la exportación, el otro modo de entrada básico para participar en el mercado internacional consiste en la producción en el extranjero cuya diferencia principal consiste en que, con la exportación se transfiere sólo el producto, mientras que en el segundo caso, aparte del producto, también se transfieren recursos, conocimientos y/o tecnología.

Hay pues tres formas genéricas de entrar en un mercado foráneo: la exportación, la concesión de una licencia y la inversión directa en el extranjero (IDE). En la práctica, las alternativas anteriores presentan diferentes subtipos siendo difícil delimitar, en ocasiones, dónde acaba un método y empieza otro. Como norma general, la exportación implica producir en el mercado de origen de la empresa y vender los productos en el mercado extranjero, con menor o mayor implicación propia de la empresa (dependiendo de la utilización de intermediarios en el país de origen o de destino, entre otros aspectos), mientras que la licencia consiste en ceder a otra empresa determinados bienes y conocimientos a cambio de una compensación económica (denominada generalmente *royalties*). Y finalmente, la IDE implica la creación de plantas propias de producción y/o venta en el extranjero, bien a través de la compra de empresas ya existentes en el mercado o creando una empresa nueva (mediante la puesta en marcha de subsidiarias propias o de empresas conjuntas con otras organizaciones), o bien adquiriendo empresas ya existentes en dichos mercados.

En esencia, la exportación puede diferenciarse de los otros dos métodos por el efecto localización, ya que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen, generándose éste en las otras opciones en los mercados externos. Asimismo, las licencias se distinguen de la exportación y de la inversión directa por el efecto exteriorización, dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una firma, mientras que en las otras alternativas

dichas actividades están internalizadas y permanecen dentro de la empresa inicial.

Cada uno de estos modos de entrada supone determinadas diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer (o el riesgo que puede soportar) y los beneficios que potencialmente podría obtener. En este sentido, a medida que se incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido es mayor debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el largo plazo también serán mayores. En sentido inverso, los métodos que implican un bajo grado de control minimizan el riesgo asumido, pero a menudo a expensas de los beneficios.

La exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo comporta (ver pag. 10), ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios internacionales, además de favorecer la obtención de economías de escala, localización y otras derivadas del efecto experiencia; por el contrario, el control de las operaciones internacionales es bajo, lo que supone un menor beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada.

Por otra parte, según varios autores, existen tres tipos básicos de exportación, que de menor a mayor riesgo, compromiso de recursos y control, son: la indirecta, la directa (a través de agentes, distribuidores y/o delegaciones) y la concertada.

La exportación indirecta

La exportación indirecta supone una mera venta local a un tercero ya que todas las tareas de comercialización exterior las realizan otras empresas u organizaciones, comúnmente llamadas *trading companies*. En ocasiones, el productor puede desarrollar un departamento de exportaciones que trate con éstas y coordine las tareas de exportación, pero que nunca tomará parte en ninguna actividad de venta posterior.

Los intermediarios a los que nos referimos en este apartado están localizados en el mismo país de origen del fabricante, y se encargan de las tareas de exportación en nombre de la empresa, tales como la selección del canal de distribución en los mercados exteriores, la promoción, la distribución física del producto y otros servicios relacionados con la

La exportación indirecta a un tercero que se encarga de la comercialización supone menor riesgo, pero una total dependencia y un escaso aprendizaje

colocación del producto en distintos mercados. También pueden operar comprando y revendiendo en los mercados exteriores (ver pag. 10).

Para realizar estas actividades, el intermediario cuenta con una organización que puede hasta incluir sucursales, almacenes, medios de transporte, etc. De esta manera, la empresa fabricante se libera de la responsabilidad que dichas actividades conllevan, traspasándola a los mencionados intermediarios.

Una tipología singular dentro de la variedad de intermediarios existente en el comercio internacional son las empresas *trading* que ejercen más bien como agencias de compras que como representantes de ventas. Localizan compradores que necesitan productos, identifican a los posibles suministradores de los mismos y acuerdan con ellos unas comisiones sobre las ventas que cierran con los compradores que han localizado previamente en un país extranjero. Se ha contrastado empíricamente, en ocasiones, que esta forma de venta es uno de los principales estímulos a la exportación.

La exportación indirecta en general responde a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como principal inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que no difiere en nada del resto de sus ventas. Sin embargo, esta venta puede suponer una señal para la empresa si su producto tiene aceptación en el exterior. De hecho, esta forma de ventas ha sido citada en la literatura económica como uno de los principales estímulos a la exportación.

Por su parte, los agentes o casas exportadoras son empresas que actúan como si fueran los departamentos de exportación de la empresa fabricante. Estas organizaciones venden los productos en el extranjero en representación de la empresa fabricante. Disponen de un grupo de especialistas en comercio exterior que trabaja a comisión para muchas pequeñas empresas exportadoras de productos que no compiten entre sí. Los contratos son negociados en representación del fabricante y los pedidos pueden ser confirmados por el mismo.

Actualmente, los agentes o casas exportadoras son quizás más un distribuidor del fabricante que un comisionista, ya que a menudo operan comprando y vendiendo y no sobre comisiones por pedido. Algunos siguen trabajando a comisión, pero la mayoría se encarga de su propia financiación y asume todos los ries- ►

► gos de la operación pagando en efectivo al productor. En este caso, el fabricante únicamente se encarga de proporcionar los pedidos.

Las principales ventajas de la exportación indirecta son la prácticamente nula inversión que requiere, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa; sin embargo, esta modalidad tiene importantes inconvenientes, como son la dependencia total de los intermediarios, el escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos y el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa y no dedican más que una fracción de su tiempo y sus recursos a colocar los productos de una determinada empresa en el exterior.

La exportación directa

En cuanto a la otra modalidad de exportación básica, la exportación directa, ésta supone la venta que realiza un exportador directamente desde el mercado de origen o desde una filial de ventas propia a un intermediario -importador, agente o distribuidor- o a un comprador final localizado en un mercado exterior, diferente al de origen o al de la filial (ver pag. 10). Un departamento específico de la empresa exportadora o una organización de *marketing* y ventas localizada en el mercado exterior lleva a cabo directamente las transacciones. La diferencia básica entre la exportación indirecta y la directa es que, a través de esta última, los fabricantes desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa.

Los diferentes canales de distribución que, desde el punto de vista del exportador, pueden darse en la exportación directa son: a través de un intermediario, a través de éste y de una compañía, o directamente al consumidor final (ver pag. 10). En consecuencia, las tres formas principales para exportar directamente son: la venta directa, la utilización de un agente o distribuidor y el establecimiento de una subsidiaria comercial.

En la venta directa, la empresa vende directamente a sus consumidores finales en mercados exteriores. Para ello, dispone de sus propios re-

La exportación directa genera mayores beneficios y una mayor experiencia internacional

presentantes de ventas, que se desplazan regularmente a los mercados de exportación, donde llevan a cabo su labor comercial. Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos, por cuanto que el número de clientes potenciales es limitado y están muy localizados. Por otra parte, estos productos exigen un importante esfuerzo de servicio al cliente, por lo que, especialmente para los mercados más alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto.

La utilización de la figura de un agente/distribuidor en mercados exteriores es relativamente sencilla, práctica y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por empresas de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales. En este caso, el distribuidor 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, convirtiéndose prácticamente en un cliente para la empresa productora. Por su parte, el agente, a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino (contacta con clientes, negocia los pedidos, gestiona los cobros, etc.), pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión.

Otra modalidad de exportación directa consiste en hacer uso de personal propio en el país de destino, estableciendo una subsidiaria comercial. Esto constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente/distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente. Las expectativas de un mercado favorable hace que los costes adicionales de crear una subsidiaria propia (sucursal o filial) puedan cubrirse con beneficios obtenidos mediante incrementos de ventas o, incluso, que la creación de la subsidiaria represente una alternativa más eficiente en costes, por ejemplo reduciendo los costes de transporte. Con todo, el establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado.

La subsidiaria comercial o de ventas se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores (mayoristas y/o minoristas). Esto supone varias ventajas: la determinación de precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo, la distribución se agiliza, se obtienen plazos de entrega más cortos, se ejerce un control más directo de las actividades comerciales y se conocen de forma directa las necesidades de los clientes, sus gustos, hábitos y períodos de compra. En términos generales, y a modo de resumen, la ventaja de la exportación directa frente a la indirecta es un mayor volumen de ventas esperadas, debido al mayor control ejercido por la empresa sobre la operación exportadora y sobre la comercialización de sus productos en el extranjero, lo que a su vez permite obtener información más directa del mercado objetivo. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados. También tiene la ventaja de que se aprende a exportar, lo cual es importante a la hora de internacionalizarse, donde el conocimiento es básicamente experimental. Sin embargo, la exportación directa plantea el inconveniente de suponer un mayor coste del proceso exportador para la empresa.

Exportación concertada

Por último, la exportación concertada presenta a su vez diversas modalidades. Básicamente son: el *piggy-back*, el consorcio de exportación, la *joint-venture*, la Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), la franquicia y la alianza estratégica.

• *Piggy-back*

El *piggy-back* consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía (la canalizadora) a cambio del pago de una comisión. Es útil para productos que circulen por canales de distribución similares, sin ser productos competidores entre ellos, sino más bien complementarios, ya que en el caso contrario se crearían conflictos entre las empresas colaboradoras.

La compensación económica de la empresa canalizadora proviene del descuento que el suministrador efectúa sobre la lista de precios domésticos. El descuento varía considerablemente en función del producto y también de los servicios que proporciona la empresa canalizadora, aunque no suele ser inferior a un

10-15%. En otras ocasiones, se aplica una comisión sobre las ventas como pago de la empresa suministradora a la canalizadora. Los fabricantes suelen aceptar la canalización de productos fabricados por otras empresas cuando su distribución no significa un incremento en sus gastos de infraestructura.

El *piggy-back* parece especialmente adecuado para las pymes o empresas que no quieren realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior. Para el suministrador, las transacciones son nacionales, ya que la empresa canalizadora aporta un departamento de exportación y unos canales de distribución en mercados exteriores.

Gracias al *piggy-back* una pyme se puede beneficiar de la imagen de notoriedad de otra empresa exportadora

La principal ventaja de este modo de entrada en mercados exteriores, además de las que proporciona por ser un tipo de exportación indirecta (sencillez y bajo riesgo), es la posibilidad de beneficiarse de la imagen de notoriedad de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos. Por otro lado, el principal inconveniente está relacionado con la pérdida absoluta de control sobre la comercialización de los productos en el extranjero, siendo habitual que surjan problemas con relación a las políticas de promoción y marca.

• Consortio de exportación

Se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas

con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio, que hace las veces de un departamento conjunto de exportación. Su objetivo común es la introducción de los productos fabricados por las mismas en los mercados exteriores.

Las principales actividades que lleva a cabo este tipo de agrupación y con las cuales obtiene importantes efectos de economías de escala son: la exportación (en nombre del consorcio o de las empresas miembro), fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes/distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas. ►





► Se distinguen dos formas básicas de consorcios (ver **El Exportador** n° 64, mayo 2003) según el mercado en que se crea; es decir, si se crea en el mercado de origen de las empresas socias o en el mercado exterior de destino de las exportaciones. Los consorcios en origen tienen la oficina o sede del consorcio radicada en el mismo país de las empresas miembro, aunque su objetivo sea uno o varios mercados o áreas geográficas. Los consorcios en destino son los que tienen instalaciones y personal en el país cuyo mercado o área geográfica de influencia se va a tomar como objetivo de las exportaciones de las empresas consorciadas.

El compartir los costes de creación se suele considerar como la principal ventaja de los consorcios; no obstante, otros beneficios de la asociación son el presentar una gama

más amplia de productos, con lo que se adquiere un mayor poder negociador; acercar el producto al consumidor, eliminando el mayor número de intermediarios posible; y ser una escuela de exportación para pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, sus principales desventajas son: la dificultad para su creación y posterior funcionamiento por la posible competencia interna entre los socios; la pérdida de libertad de acción de los socios en comparación con la gestión individual de cada empresa; y posibles conflictos económico-financieros.

Sin embargo, algunos consorcios sólo se encargan de determinadas actividades de promoción exterior de los productos o servicios de los socios, quedando en manos de las empresas el resto de actividades de exportación y *marketing* internacional.

Los consorcios de exportación son buenas escuelas de internacionalización

Este tipo de consorcios es muy frecuente cuando los socios tienen productos similares que pueden entrar en competencia directa en los mercados exteriores.

● Joint-venture internacional

Las *joint-ventures* internacionales son empresas formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad. Habitualmente son firmas encuadradas dentro del mismo sector, pero con ventajas competitivas distintas. Por ejemplo, la participación de uno de los socios puede consistir en la transferencia de tecnología, mientras que el otro aporta sus conocimientos del mercado y su red de distribución.

En términos generales, el acuerdo de formalización de una *joint-venture* se plasma, habitualmente, en un con-

trato privado en el que se definen las aportaciones de los socios, los asuntos organizativos y los financieros.

Se trata de una operación en la que la empresa exportadora tiene suficiente participación en el capital de la empresa extranjera como para influir en la marcha de ella, pero sin disponer del control absoluto sobre la misma. La razón para optar por una *joint-venture* podría ser que la empresa que entra nueva en el mercado no lo podría hacer sola como empresa extranjera (o le costaría mucho más) o, como se comentó antes, que se quiere obtener ventajas de la red de distribución que posee la otra empresa para entrar más rápidamente, o bien se suele buscar un aprendizaje. Una vez conseguidos estos objetivos, la *joint-venture* tiende a desaparecer.

Las colaboraciones dentro de las *joint-ventures* internacionales pueden estar también fundadas en que las dos empresas cooperen en I+D, en que las dos empresas colaboren en actividades de *marketing*, distribución, ventas y/o servicios, o bien en ambas a la vez.

Llegados a este punto, cabría preguntarse si no sería mejor optar por los contratos o licencias de fabricación. En comparación con éstos, el control sobre la producción y el *marketing* suele ser mayor; a largo plazo, generalmente, se obtienen mayores beneficios a través de la participación en una *joint-venture*; el acercamiento y, por tanto, el conocimiento del mercado es más profundo, y se obtiene experiencia propia en *marketing* internacional.

Por el contrario, existen también importantes desventajas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la *joint-venture* como forma de exportación. En primer lugar, la creación de ésta requiere una gran inversión de capital y recursos de gestión a medio o largo plazo. En segundo lugar, existe siempre un riesgo de conflicto entre la empresa local y la empresa internacional en cuanto a las prioridades y estrategias.

● Agrupación europea de interés económico

La Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) es una figura creada por la Unión Europea en 1989. Al igual que la *joint-venture*, las AEIE son organizaciones creadas por dos o más empresas procedentes de países diferentes, pero en este caso ambas comunitarias, de la Unión Europea, que se comprometen a realizar conjuntamente una actividad. Con el objetivo de fomentar e incentivar la co-

laboración entre las empresas se ha creado un procedimiento de constitución muy sencillo y rápido. Las empresas componentes de la AEIE, a diferencia de las que participan en *joint-ventures*, no tienen que ser obligatoriamente personas jurídicas sino también personas físicas. Las aportaciones de los socios pueden ser en capital, tecnología o conocimiento.

Los requisitos que deben cumplirse son los siguientes: deben estar constituidas por, al menos, dos personas físicas o jurídicas de dos países comunitarios distintos, al nombre dado a la entidad debe seguir las siglas AEIE o las palabras Agrupación Europea de Interés Económico, tienen que estar domiciliados dentro del territorio de la Unión Europea y el contrato de asociación ha de formalizarse en escritura pública y registrarse en el país en que se encuentre domiciliada la sociedad.

● Franquicia internacional

La franquicia es un método de distribución comercial y de *marketing* que consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y *know-how* sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado. El franquiciador concede al franquiciado el derecho a realizar un negocio, con una formulación prescrita, durante un tiempo limitado en el contrato, y en un lugar específico. La concesión puede ser la venta de determinados productos o la prestación de unos servicios.

La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores (ver *El Exportador* n° 77, julio 2004). Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan. El franquiciado es propietario del negocio -lo cual favorece un desarrollo más eficaz que cuando el gerente es un asalariado contratado por la empresa- y, a cambio de la cesión, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas, normalmente entre el 1 y 4%.

La ventaja de este modo de entrada es que se unen dos empresas que a su vez son expertos en algo. El franquiciador es experto en la fabricación de su producto y se aprovecha de los conocimientos del franquiciado que

Con una *joint-venture* se obtiene un profundo conocimiento de los mercados internacionales, pero ésta requiere una gran inversión a medio plazo

suele ser una persona que tiene experiencia en el mercado objetivo o que es formada para ello. Para la empresa exportadora esto significa un ahorro de tiempo y recursos, ya que no empieza de cero en el mercado nuevo sino que se beneficia de los conocimientos del franquiciado.

El aspecto más sensible de una franquicia es la selección de un candidato apropiado en el mercado objetivo, ya que éste obtendrá también los derechos sobre la marca y así representará la empresa en el extranjero. Entre el franquiciador y el franquiciado se formula un contrato con una duración -con frecuencia entre los 10 y 20 años- en el cual se recogen aspectos como los derechos de uso del nombre, logotipo y marca comercial, la transmisión de técnicas y *know-how*, el precio, la formación y la asistencia que realizará el franquiciador, y la duración y dimensión geográfica de la franquicia.

● Alianza estratégica

En los últimos años ha surgido con fuerza otro tipo de colaboración que se conoce con el nombre de alianza estratégica y cuyo objetivo es ganar cuota de mercado en otros mercados o un mejor posicionamiento en los ya abordados. Las empresas intentan ser más competitivas a través de las economías de escala resultantes de las sinergias producidas por los resultados de la cooperación. Para aprovecharlas al máximo, colaboran las empresas sobre todo en actividades de investigación y desarrollo, producción, *marketing*, venta y servicios. Uno de los principales motivos de la creación de alianzas estratégicas consiste en el desarrollo conjunto de alguna tecnología. Otro motivo es la superación de barreras comerciales proteccionistas que establecen la mayor parte de los países y bloques económicos mediante la alianza con una empresa local. También se puede obtener una reducción del riesgo como consecuencia de compartir los negocios.

Para que la alianza estratégica sea duradera debe existir una compatibilidad organizativa entre los socios y un esfuerzo conjunto, de forma que sus aportaciones sean equilibradas. Por el contrario, un reparto desigual de beneficios asociados a la alianza, aportaciones desequilibradas y problemas de comunicación entre las partes por barreras idiomáticas y culturales, son el origen más frecuente de conflictos en este tipo de colaboraciones. **E**

JESÚS ARTEAGA ORTIZ

jarateaga@dede.ulpgc.es

Documentación

Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalisation factors
 AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992), *Journal of International Business Studies*, vol. 27: 7-23.

International Marketing and Export Management
 ALBAUM, G., STRANDSKOV, J., DUERR, E. y DOWD, L. (1994), (2ª edición), Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

The place of licensing in the theory and practice of foreign operations
 BUCKLEY, P.J. y DAVIES, H. (1979), *University of reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, nº 47.

Foreign Market Servicing: Strategies and Competitiveness
 BUCKLEY, P.J., PASS, C.L. y PRESCOTT, K. (1991), *Journal of General Management*, vol. 17, nº 2: 34-46.

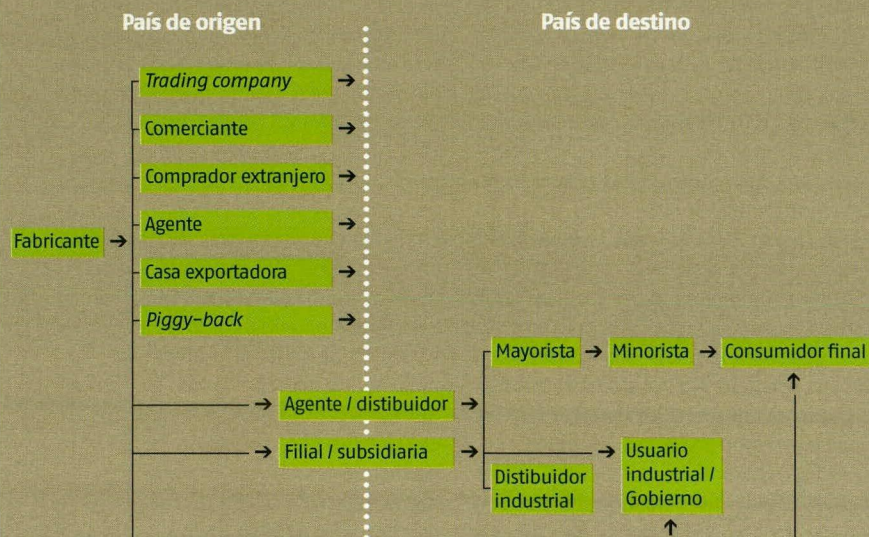
Global Marketing: A market responsive approach
 HOLLESEN, S. (1998), Prentice Hall, Hertfordshire.

Marketing Internacional
 NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1998), Pirámide, Madrid.

"Entry strategies for international markets"
 ROOT, F.R. (1994), Jossey-Bass, Edición revisada y expandida, San Francisco.

Pre-export activity: The first step in internationalisation
 WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y WELCH, L.S. (1978), *Journal of International Business Studies*, vol. 9, nº 1: 47-58.

Tipos de intermediarios en la exportación



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ROOT (1994)

Tipos de exportación

Exportación indirecta

- Intermediarios independientes
- Tradings

Exportación directa

- Venta directa
- Agentes y distribuidores
- Subsidiaria de venta

Exportación concertada

- Piggy-back
- Consorcios de exportación
- Joint-ventures
- AEIE
- Franquicias
- Alianza estratégica

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE NIETO Y LLAMAZARES (1998)

Canales de exportación indirecta



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ALBAUM, STRANSKOV, DUERR Y DOWD (1994)

Modos de entrada; recursos, control, flexibilidad y riesgo



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ROOT (1987)

Canales de exportación directa



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE ALBAUM, STRANSKOV, DUERR Y DOWD (1994)

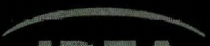
**diagnostique los riesgos de un negocio
en cualquier zona del mundo:
www.cesceriesgopais.com**



RiesgoPaís

Cesce Riesgo País es la primera herramienta que le proporciona el diagnóstico de los riesgos derivados del comercio exterior y la inversión en el extranjero. De un modo objetivo, técnico y científico. A través de un navegador de internet podrá conocer el análisis político y económico así como la valoración de los riesgos en más de 115 países. Con información perfectamente estructurada, en un formato fácil de usar que le permitirá realizar sus propias presentaciones. Con opiniones, valoraciones y datos. Como sólo CESCE puede hacerlo.

Entre en www.cesceriesgopais.com y compruébelo. Podrá consultar dos países gratuitamente. **Con www.cesceriesgopais.com el sector exterior español está de enhorabuena.**


cesceIDEA :

RiesgoPaís es un desarrollo de CESCE IDEA: una nueva línea de servicios que Cesce pone a disposición del mundo empresarial basada en toda la experiencia acumulada en 30 años liderando los seguros de crédito a la exportación.

