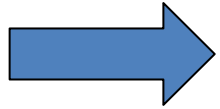


# **Marketing Global**

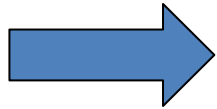
## **Unidad 3**

### **Acercamiento a los mercados globales**

- En resumen de lo visto hasta ahora....



**Que factores alientan la salida al exterior**



**Que factores desalientan la salida al exterior**



**Cuales son las principales decisiones???**

# Principales Decisiones

- ¿Salgo o no al mercado extranjero?
- ¿En qué mercados entro?
- ¿Cómo entro al mercado elegido ?
- ¿Qué estrategia de marketing usaré?
- ¿Con qué organización de marketing cuento?



# **Marketing Global**

## **Unidad 3**

### **Planeamiento y Estrategias de Marketing Internacional**

# Etapas de planeamiento en Marketing Internacional

- A. Evaluación de las características actuales y potenciales del mercado.**
- B. Selección del mercado (target) a desarrollar.**
- C. Definición de la forma de ingreso.**
- D. Fijación de los objetivos.**
- E. Diseño de la mezcla comercial.**
- F. Evaluación de los resultados.**



# A. Evaluación de las características actuales y potenciales del mercado objetivo

*En función al objetivo investigado, existen 5 evaluaciones que se deben llevar acabo:*

1. Evaluar el atractivo del producto/servicio para ese mercado.
2. Evaluar la respuesta del mercado al precio.
3. Evaluar los canales de distribución.
4. Estimar las intenciones de la competencia.
5. Identificar el potencial de mercado.



## B. Selección del mercado a desarrollar

Los parámetros básicos para seleccionar un nuevo mercado son:

- **Rentabilidad.**
- **Desarrollo de las ventas.**
- **Estabilidad frente a cambios de diversa índole.**
- **Flexibilidad operacional.**



# CINCO

## REGLAS PARA LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL



### 1: Determinación de la información

- Que información necesito ?
- Donde puedo encontrar esta información ?
- Por que necesito esta información ?
- Cuanto necesito esta información ?
- Cual es el valor de esta información en \$ ?
- Cual es el costo de obtener esta información ?



# CINCO

## REGLAS PARA LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL



- **2: Comenzar con investigación de escritorio** (desk research).
- **3: Identifique el tipo de información:** Fuentes disponibles.
- **4: Búsqueda de la información:** Saber donde buscar (o encontrar a alguien que lo sepa).
- **5: Relevar la información:** No asumir que la información que obtuvo es comparable o completa.

## **B.- Selección del mercado a desarrollar:**

### **Fuentes de Información**

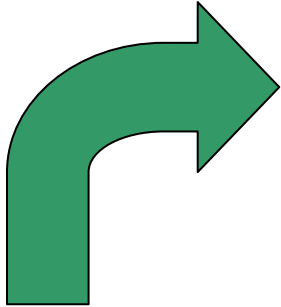
***Fuentes primarias de información (de campo):*** implica la realización de una investigación por cuenta propia: entrevistas, sondeos, contactos directos, etc.

- Es muy onerosa ya que se contrata a empresas especializadas (normalmente no son utilizadas por Pymes).

***Fuentes secundarias de información (documental):*** información compilada y accesible en bases de datos, estadísticas de comercio internacional, listado de oportunidades comerciales, estudios y perfiles de mercado, etc.

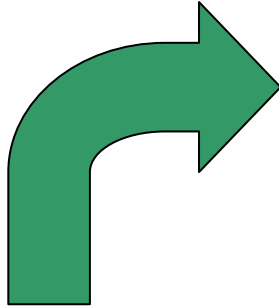
- Es más usada por las Pymes por su bajo costo.
- La limitación de esta fuente es la actualidad de la información.

## **B. Fuente de Información Secundaria**



- Propia empresa.
- Internet.
- Entidades oficiales (Cancillería, Fundación Export.Ar).
- Organismos internacionales (Banco Mundial, FMI, Eurocentros, ONUDI, OMC, etc)
- Banco de datos. Públicos (Min. de Economía) y privados (Techint).
- Bancos nacionales y extranjeros.
- Universidades.

## B. Fuente de Información Secundaria



- Embajadas extranjeras localizadas en el país.
- Embajadas de nuestro país en el extranjero.
- Prensa especializada.
- Ferias, exposiciones y eventos.
- Entidades empresariales (UIA, CGE, etc.).
- Cámara empresarias y binacionales.
- Consultoras locales e internacionales.
- Competencia.
- Revistas técnicas especializadas.
- Etc.



Username:  Password:    
☐ Remember Username and Password?  
[Free Registration](#)

YOUR SOURCE FOR  
globalbusiness  
knowledge.

▼ [home](#) ▶ [resource desk](#) ▶ [news & views](#) ▶ [academy](#) ▶ [diagnostic tools](#) [help](#)

[home](#) | [about globalEDGE](#) | [MSU-CIBER](#) | [partnerships](#) | [site map](#) | [register](#) | [newsletters](#) | [logos](#)



## RESOURCE DESK

### COUNTRY INSIGHTS



**India:** As the world's fastest growing free-market democracy, India offers profitable business opportunities for all types of companies. Most of India's progress thus far can be attributed to private enterprises such as software, IT, and pharmaceutical companies. Services are a major source of economic growth, and account for half of India's total output. In the last decade, India's economy has posted an average growth rate of 7%, and poverty has been reduced by about 10 percentage points.

Although India is not the only eastern country experiencing growth, many experts believe that India's business model is superior compared to China's. India's development model primarily involves private entrepreneurs, whereas China's model is based heavily on government-owned enterprises. There are advantages and difficulties associated with both models, but it seems that India's model makes it easier to compete in the global market.

[\[More Countries\]](#)

### GLOBAL RESOURCES

**[Oxfam Fair Trade:](#)** Oxfam was one of the pioneers of Fair Trade more than forty years ago. Since then, it has been involved in every aspect of Fair Trade and has contributed to its success in the UK. Oxfam is devoted to finding lasting solutions to poverty around the world.

[\[More Resources\]](#)



## NEWS AND VIEWS

### NEWS

**[Spain Now EU's Fastest-Growing IT Market](#)**  
*BusinessWeek; October 13, 2006*  
The Spanish IT market is ready to pop the lid, as the United Kingdom (UK) plays catch-up. The former is racing to a peachy annual growth

## search

☒ Global Resources   
☐ Entire Site

## jump to:

Select a Country



select your region

## quick poll


**When will India exceed China's impressive economic success?**

☐ In 5 years  
☐ In 25 years  
☐ Never

[View Poll Archive](#)

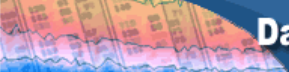
## new @ globalEDGE

# Indicadores de Desarrollo del Banco Mundial: web.worldbank.org

 The World Bank


Home • Site Map • Index • FAQs • Contact Us

AboutCountriesData & ResearchLearningNewsProjects & OperationsPublicationsTopics

Data & Statistics

Search

[Home](#) > [Data](#)

 Email  Print

Overview

Country Classification

Data

Statistical Manual

Programs

Publications

Events

FAQ

Site Tools

- ▶ WDI & GDF Online
- ▶ Journalist
- ▶ Contacts

## Development Data & Statistics



**World Development Indicators 2006**

World Development Indicators (WDI) publication is the World Bank's premier annual compilation of data about development. The 2006 WDI includes more than 900 indicators in over 80 tables organized in 6 sections: World View, People, Environment, Economy, States and Markets, and Global Links

[Website](#)

**Key Products**


- ▶ [World Development Indicators](#)
- ▶ [Global Development Finance](#)
- ▶ [Global Economic Prospects](#)
- ▶ [World Development Reports](#)
- ▶ [Quarterly External Debt Statistics](#)

**Data Resources**

- ▶ [Education database](#)
- ▶ [Gender database](#)
- ▶ [Health, Nutrition and Population database](#)

More data in [Key Development Data & Statistics](#).


### FEATURED PROGRAMS



**Global Development Finance – Summary and Country Tables**

Global Development Finance, Volume II: Summary and Country Tables (GDF) is the sole repository for statistics on the external debt of developing countries on a loan-by-loan basis. This new GDF website presents reported or estimated data on total external debt for the 135 low-and middle-income countries that report to the World Bank's Debtor Reporting System (DRS).


[GDF Volume II Website](#)



**IDA14 Result Management System**

This new website includes outcome indicators based on the Millennium Development Goals and on countries' own poverty reduction and development objectives. It will monitor development progress and link outcomes to IDA country programs and projects, enabling better assessment of how both countries and IDA are doing.

[IDA14 RMS Website](#)



**International Comparison Program**

Internationally comparable data are crucial to forming sustainable policies and monitoring progress. Purchasing Power Parities account for price differences between countries and so measure real quantities.

[ICP Website](#)

# Estadísticas del Comercio Mundial: unstats.un.org/unsd/comtrade

[UN Home](#) | [Department of Economic and Social Affairs](#) | [Economic and Social Development Home](#) | [About us](#) | [Contact us](#) | [Site map](#)



Search the site

[HOME](#)

[STATISTICAL DATABASES](#)

[PUBLICATIONS](#)

[METHODS AND CLASSIFICATIONS](#)

[STATISTICAL COMMISSION](#)

## ▼ [Comtrade Database](#)

### Quick Search

### Comtrade Access

[Log Off](#)

### Data Query & Extraction

[Shortcut query](#)  
[Basic Selection](#)  
[Comtrade Explorer](#)  
[Express Selection](#)

### Data Availability

[Interactive](#)  
[in Graph](#)  
[Reporters](#)  
[Commodities](#)  
[Years](#)  
[by Date of Loading](#)

### Metadata & Reference

[Commodity list](#)  
[Country list](#)  
[Explanatory Notes](#)  
[Glossary](#)

### Subscription

[Why Subscribing?](#)  
[Subscription Prices](#)  
[Order Form \(in Word\)](#)

### Support

[Comtrade SDMX](#)  
[Comtrade Features](#)

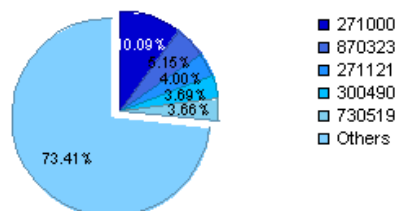
## UN Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade)

### Shortcut Query

Show  of  in the year   
from  to   
in  classification.

### Trade in Graph

Georgia in 2004 :  
Top 5 imported commodities (6 digit code HS1996)  
from World



1. **Petroleum oils & oils obtained from bituminous minerals** (10.09%)
2. **Automobiles, spark ignition engine of 1500-3000 cc** (5.15%)
3. **Natural gas in gaseous state** (4.00%)
4. **Medicaments nes, in dosage** (3.69%)
5. **Pipe (oil/gas line) iron or steel nes, diameter >406mm** (3.66%)
6. **Others** (73.41%)  
([details](#)), ([graph more...](#))

### Data Availability

The latest reported data from **Georgia** was in 2004 with 44084 records. ([details](#))

### First Time User

Please visit [this page](#) first!

### What's New

Explanatory Notes and Comtrade SDMX are available (March 2005)

### Comtrade Access

Welcome to UN Comtrade!  
You are login as [Comtrade Guest](#).

No password required. Just go to any page.

Login as individual user:

User Name

Password

☒ Remember me

Forget your password? Just type your e-mail below:

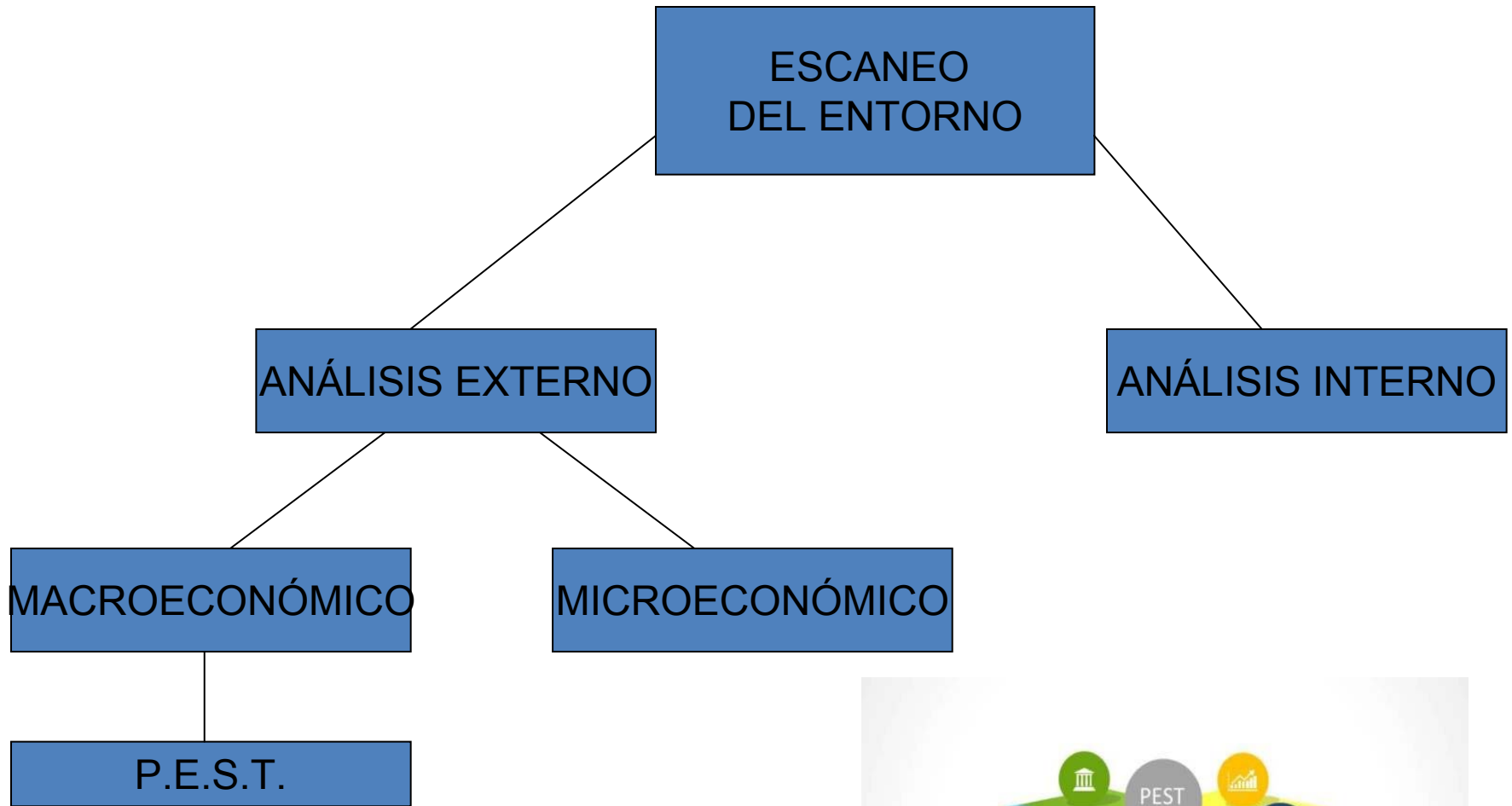
# TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN



- Entrevistas personales.
- Encuestas telefónicas y por correo.
- Investigación en los puntos de venta.
- Ferias y exposiciones.
- Testeos de productos.
- Ventas piloto o de ensayo.
- Investigación motivacional.



# ANÁLISIS PEST (o STEP)



# SEGMENTACIÓN GLOBAL

## ETAPAS

1. Identificación de segmentos
2. Atractivo del segmento
3. Estrategia de posicionamiento
4. Prueba ácida
5. Implementación de la estrategia



## C.- Definición de la forma de ingreso

- La estrategia de ingreso debe considerar:  
el **riesgo y potencial del mercado objetivo**.  
los **recursos propios** de la empresa.  
las **políticas del país destino**.
- En general, se aprecia en las empresas una actitud conservadora al comienzo de las actividades, procurando asumir el menor riesgo posible.



## D.- Fijación de los objetivos

La empresa debe fijar con la mayor precisión los objetivos que desea alcanzar dentro del mercado meta.

Los objetivos deben ser **cuantificables** y **calendarizados**:

- % de Market share.
- Cobertura geográfica.
- Grado de profundidad en el desarrollo de los canales de venta.
- Nivel de beneficio esperado.
- Volumen de venta en unidades o valores monetarios.
- Nivel de ventas por cliente.
- Etc.

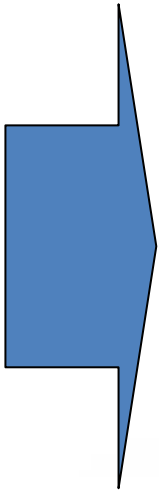


## E. Diseño de la mezcla comercial



**+** Servicios de apoyo a la gestión comercial

## F. Evaluando los resultados



- Periódicamente la empresa debe evaluar los objetivos definidos en el plan y los resultados obtenidos.
- La auditoria operativa permitirá comprobar las distintas hipótesis de no cumplimiento y definir responsabilidades.

# **Marketing Global**

## **Unidad 3**

**Características de los Mercados**  
**Definiendo la estrategia competitiva.**  
**Formas de ingreso al mercado externo.**

# ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

## a) ACCESIBILIDAD.

- Regulaciones arancelarias.
- Regulaciones no arancelarias.
- Transporte y comunicaciones.
- Acceso y aceptación de productos foráneos.

## b) PRÁCTICAS COMERCIALES.

- Prácticas y costumbres en el comercio local del país-objetivo.
- Eventual control de divisas.
- Modalidades de pago habituales.

## c) NIVEL DE INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA.

- Competencia actual y futura (locales).
- Competencia actual y futura (extranjeros).
- Diferencia de cantidades, calidades y precios entre los productos ya existentes y los propios.
- Grado de aceptación o resistencia productos extranjeros.



# ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE VENTAS

## a) VOLUMEN DE VENTAS PREVISTO.

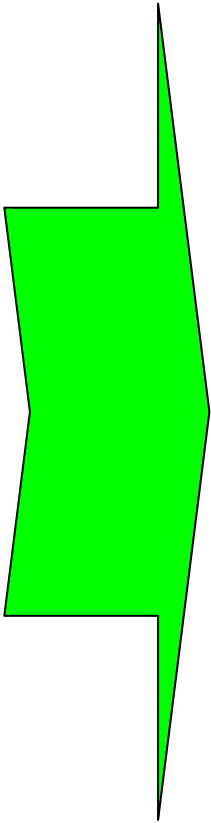
- Extensión vs. concentración de los distintos segmentos.
- Proyecciones estadísticas de consumo.
- Acciones provenientes de la competencia.
- Expectativas de los agentes / distribuidores locales.

## b) COSTO DE DISTRIBUCIÓN INTERNA.

- Tarifas, tasas e impuestos.
- Impuestos al Valor Agregado.
- Envasado y ensamble local.
- Márgenes / comisiones practicadas en el comercio.
- Distribución local y costo del inventario.
- Gastos promocionales.
- Costo de la fuerza de ventas y regímenes legales.

## c) OTROS DETERMINANTES DE UTILIDAD.

- Niveles de precios.
- Fortalezas y debilidades competitivas.
- Prácticas crediticias.
- Tipo de cambio corriente y tendencias.



# Eligiendo la Estrategia Competitiva



- **LIDERAZGO EN COSTOS.**
- **DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO.**
- **FOCALIZARSE EN NICHOS DE MERCADO.**

# Eligiendo el País - Mercado



Política de expansión de mercado:  
se asignan los recursos entre  
varios mercados.

## Opciones:

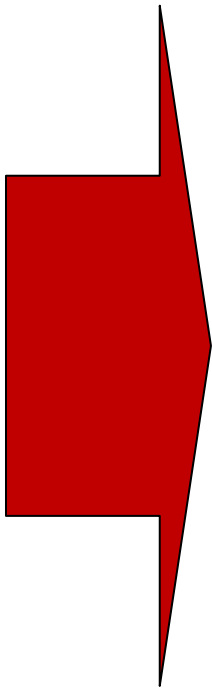
- **CONCENTRACIÓN** en pocos mercados.
- **DIVERSIFICACIÓN** en muchos mercados.



# Identificando las oportunidades de mercado

- Existen 5 enfoques para identificar las oportunidades en los mercados externos:

- 1. Oportunidades ofrecidas (por mercados no abastecidos y parcialmente o mal atendidos).*
- 2. Oportunidades creadas (por la innovación y el desarrollo).*
- 3. Oportunidades generadas por la creatividad en la satisfacción del mercado (por nivel de servicio).*
- 4. Adaptarse a las preferencias de los consumidores y/o cambiarlas (investigación del mercado).*
- 5. Aprender de la competencia para crear oportunidades (análisis de sus fortalezas y debilidades).*



## Formas de entrada a los mercados externos

La estrategia de penetración hacia los mercados internacionales dependerá:



- Del tipo de producto.
- De las características y condiciones del mercado.
- Recursos disponibles (financieros y humanos).
- Objetivos de la empresa.

## Vías para ingresar a los distintos mercados

- Vías directas:

La empresa ejerce pleno control de la operación, mediante:

- 1.- Fuerza de ventas propia.
- 2.- Departamento de comercio exterior de la empresa.
- 3.- Agente de comercial.
- 4.- Distribuidores.
- 5.- Licencias o franquicias.
- 6.- Propia radicación.

- Vías indirectas :

La gestión comercial y el desarrollo del mercado quedan en manos de terceros, aún cuando éstos no cumplan con la función de ser el exportador.

## Vías Indirectas PARA INGRESAR A LOS MERCADOS: diversas formas

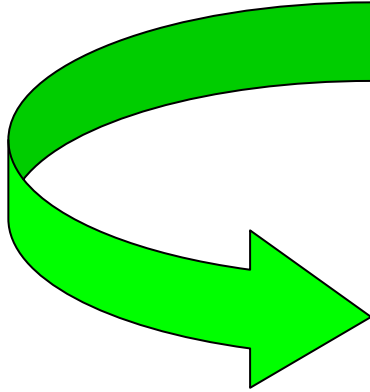
- **Intermediación local (broker):** radicado en el mismo país del fabricante. Coloca los productos en el exterior en forma directa o a través de intermediarios externos.
- **Consignatarios de exportación:** están localizados en el exterior y cuentan con un stock de mercaderías del vendedor y lo representan comercialmente, abonando el valor de éstas una vez que se haya materializado la venta.
- **Compañías de comercialización (Trading Companies):** son intermediarios entre el proveedor (que tiende a ser cautivo de ellas) y los canales de comercialización internacionales.

## Vías Indirectas: Ventajas y Desventajas

- **VENTAJAS:**
  - El fabricante no asume riesgos.
  - Aprende a riesgo de otro.
  - No necesita estructura comercial y administrativa.
- **DESVENTAJAS:**
  - Desconocimiento del mercado de destino y los canales de distribución utilizados.
  - Falta de control del precio y las prácticas comerciales.

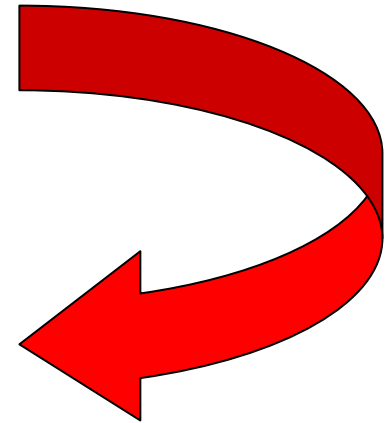


## Vías Directas: Licencias



**Licencias, razones de uso?**

**Licencias, riesgos de uso?**



# Vías para ingresar a los distintos mercados



## Vías Directas: Franquicias



- Se aplican al montaje de negocios, cuando una empresa que posee un know how valioso y una prestigiosa marca (**franquiciante**), transfiere sus conocimientos y permite el uso de marca a otra empresa (**franquiciado**), por intermedio de un contrato.

## Vías Directas: Tipos de Franquicias (FORMATO)



- Franquicia Comercial
- Franquicia Industrial
- Franquicia de Distribución.
- Franquicia de Servicios.
- Franquicia de Corner.
- Shop in shop.

## Vías Directas: Tipos de Franquicias **(ALCANCE)**



- **Franquicia Individual.**
- **Franquicia Múltiple.**
- **Franquicia Regional.**
- **Franquicia Master Internacional.**



## Ventajas y Desventajas para el Franquiciante



### **Ventajas:**

- rápida expansión.
- minimización de riesgos, atomizando inversiones.
- logro de economías de escala.
- se llega a mercados foráneos de la mano de socios locales.
- alto grado de control del mkt. mix.

### **Desventajas:**

- rentabilidad unitaria más baja, es un % de las ganancias del franquiciado.
- dispersión y eventual pérdida de control y dominio de la franquicia en cada expresión local.
- necesidad de estructuras de mayor sofisticación para atender el sistema.



## Ventajas y Desventajas para el Franquiciado



### **ventajas:**

- se involucra en una actividad comercial ya instalada.
- mayor previsibilidad.
- comercializa una marca reconocida.
- mayor poder de compra al unirse al resto de los integrantes.
- obtiene know how y asistencia técnica.

### **Desventajas:**

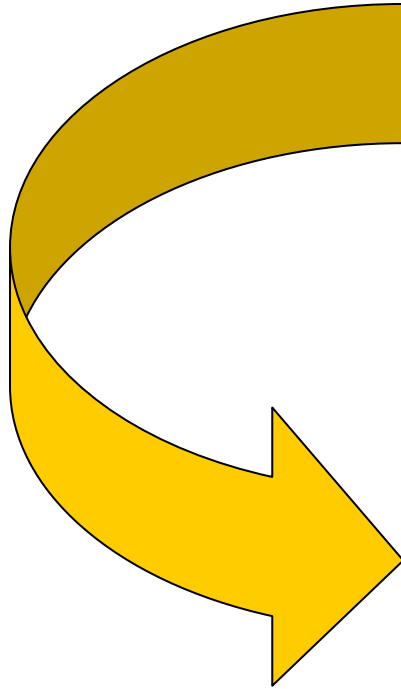
- limitación para la obtención de mayores beneficios.
- no tiene acceso a la propiedad de marca.
- supervisión y control permanente de su negocio.
- incertidumbre en cuanto a la continuidad o renovación del contrato.

## Vías colegiadas para ingresar a los mercados foráneos

- Son formas **indirectas de comercialización** → asociación con otras empresas con las cuales se comparte intereses comerciales.
- Existen varias formas:
  - a) **Consorcio de Exportación** (horizontales o verticales): las empresas participantes no pierden su identidad jurídica ni su independencia comercial. En estas alianzas no hay propiedad.
    - Horizontal:** conformado por empresas con productos del mismo rubro o sector industrial (con distintas calidades, tipos y variedades).
    - Vertical:** conformado por empresas de distintos sectores industriales por ej.: producción, transporte, financiación, comercialización, etc.
  - b) **Joint Ventures** alianzas en el que hay propiedad.
  - c) **Cooperativas de Exportación** acuerdo entre varios productores (en general de bienes primarios o agropecuarios).

Conforman una asociación permanente con su propia identidad jurídica.





**Problemas y  
debilidades  
para la  
conformación  
de un  
CONSORCIO?**

# GRUPO O CONSORCIO DE EXPORTACIÓN



**Ventajas  
para los  
integrantes  
del mismo:**

- Mayor posibilidad de acceso a nuevos mercados y consolidación de los existentes.
- Diversificación de la demanda.
- Posibilidad de exportar contra-estación.
- Menores costos de producción.
- Reducción del “costo de inexperiencia”.
- Beneficios derivados de la experiencia.
- Se comparte el costo de gerenciamiento en la figura del coordinador.
- Desarrollo de la Imagen.

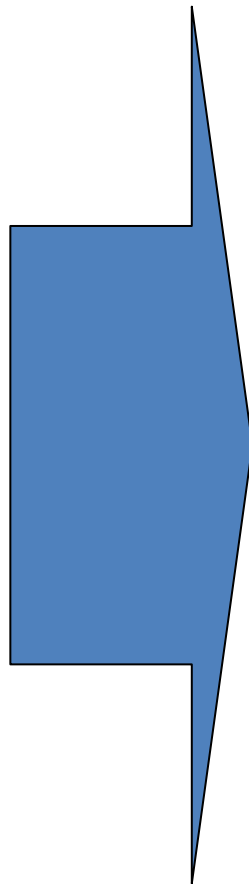
# Requisitos para la formación y factores de éxito de un consorcio

- Intención y motivación de salir de todos a los mercados externos.
- Que las empresas sean de similar tamaño y capacidad económica.
- Evitar que exista una competencia directa entre dos o más integrantes y tratar de que no exista demasiada dispersión en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos así como de la capacidad de oferta.
- Tener una oferta homogénea en cuanto a niveles de calidad, prestación de servicios y grado de competitividad de los productos a ofrecer en los mercados externos.

# Requisitos para la formación y factores de éxito de un consorcio

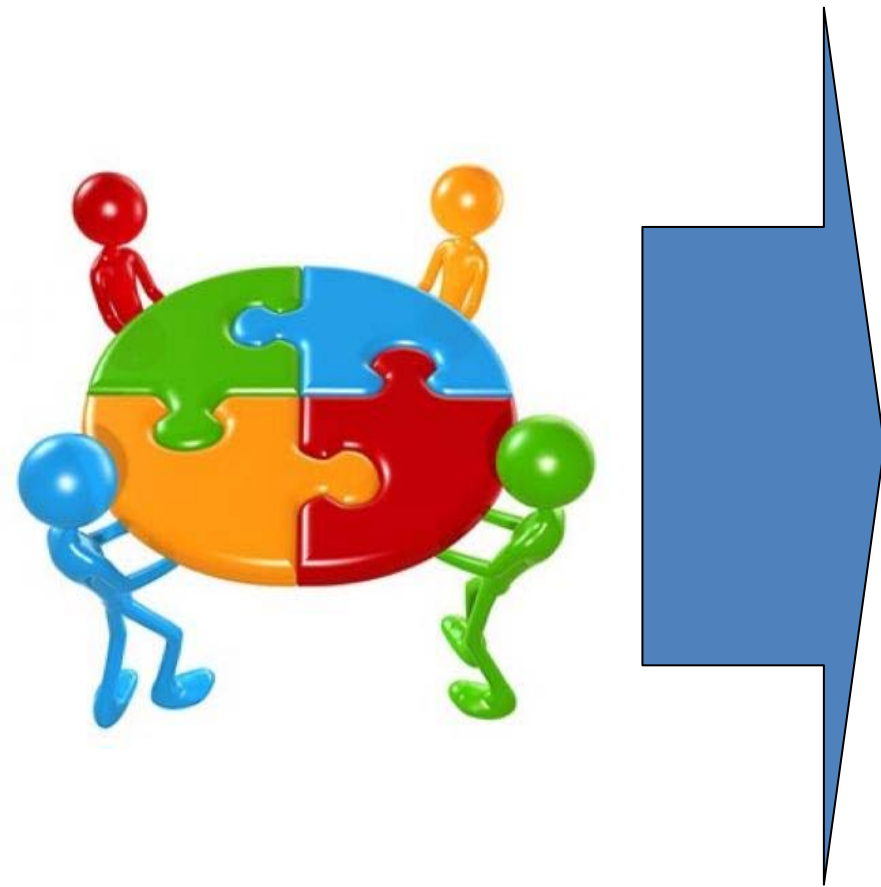
- Que exista la decidida intención y motivación de salir a los mercados externos de todos sus integrantes.
- Que las empresas sean de similar tamaño y capacidad económica.
- Evitar que exista una competencia directa entre dos o más integrantes y tratar de que no exista demasiada dispersión en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos así como de la capacidad de oferta.
- Tener una oferta homogénea en cuanto a niveles de calidad, prestación de servicios y grado de competitividad de los productos a ofrecer en los mercados externos.

# Tipos de consorcios según su objetivo



- **Consortorios Promocionales.**
- **Consortorios de Venta.**

# Tipos de consorcios según constitución



- **Monosectoriales.**
- **Plurisectoriales.**
- **Mono productos o**
- **Agrupados regionalmente.**

# Otras alianzas en que hay propiedad de por medio y se crea una nueva empresa

## - JOINT VENTURE -



- **Joint Ventures.**
  - J.V. Horizontales
  - J.V. Verticales
  - J.V. Diversificados

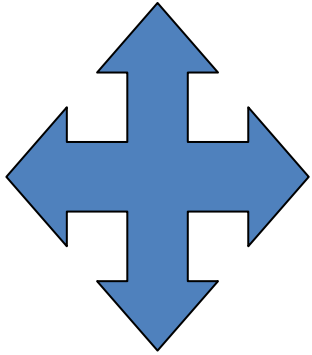
# Joint Venture



- Definición: es una estrategia de entrada en la que los socios comparten la propiedad de una empresa, creada para ese fin. Un **joint venture** se basa en las fortalezas de cada socio.



# Beneficios de una alianza internacional



- Diversificar riesgos.
- Internacionalizar la empresa.
- Obtener economías de escala.
- Ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias individualmente.
- Lograr abastecimiento de materia prima proveniente de un sector crítico.
- Conquistar nuevos mercados.

# Tipos de alianzas estratégicas.

- Aquellas en que hay propiedad de los socios intervinientes y se crea una nueva empresa.
- Aquellas en que hay propiedad pero no se crea una nueva empresa.
- Aquellas en que no habiendo propiedad se crea una nueva empresa.
- Aquellas en que no ocurre ninguna de las dos cosas.



# TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

		SI	NO
PROPIEDAD DE POR MEDIO	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint Ventures                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- J.V. Horizontales</li> <li>- J.V. Verticales</li> <li>- J.V. Diversificados</li> </ul> </li> <li>• Consorcios de exportación.</li> <li>• Coop. de Comercio Exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participaciones minoritarias.</li> <li>• Intercambio de acciones.</li> </ul>
	NO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.</li> <li>• ACE (Asoc. Colaborac. Empresaria)</li> <li>• UTE (Unión Transitoria de Emp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos-Consorcios de exportación (caso Argentino)</li> <li>• Acuerdos de I + D</li> <li>• Alianzas de distribución.</li> <li>• Contratos de manufactura.</li> </ul>
CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA			

## **Clasificación desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo de las partes**

- 1. Proyectos manufactureros e industrias extractivas (en general son equity joint venture).
- 2. Industria de la construcción (se acuerdan los trabajos a realizar pactando la retribución para cada uno. En gral. es contractual para obras llave en mano).
- 3. Proyectos comerciales, de exportación, distribución, generación de soft, comercialización de productos (en general son contractuales).
- 4. Para I+D (en general son societarios).
- 5. Para actividades financieras (en general son societarios).

## Ventajas para el Socio Local

- Acceso a:
  - CAPITAL EXTRANJERO.
  - FINANCIAMIENTO EXTRANJERO.
  - TECNOLOGIA Y MARCAS EXTRANJERAS.
  - MERCADOS DE EXPORTACION.
  - EXPERIENCIA DE MANAGEMENT.

## Ventajas para el Socio Extranjero

- Acceso a:
  - CAPITAL LOCAL
  - FINANCIAMIENTO LOCAL.
  - MANAGEMENT LOCAL.
  - MANO DE OBRA DE BAJO COSTO.
  - INFRAESTRUCTURA DE PLANTA YA CONSTRUIDA.
  - CONTACTOS E INFLUENCIAS DEL SOCIO LOCAL.
  - Facilidades en las APROBACIONES GUBERNAMENTALES.

## Principales problemas

- REGLAMENTACIONES LEGISLATIVAS
- DEMORAS, PROCESOS DE DECISIÓN ENGORROSOS
- INFRAESTRUCTURA INADECUADA
- TRABAS EN EL FINANCIAMIENTO LOCAL
- SISTEMAS CONTABLES INADECUADOS
- LEYES DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y ANTIMONOPÓLICAS.

## Tipos de aportes de los socios

- DIVISAS DE LIBRE CONVERTIBILIDAD
- MONEDA LOCAL
- CREDITOS
  - SOCIO LOCAL: FUENTES LOCALES
  - SOCIO EXTERNO: BANCA EXTRANJERA
- BIENES DE CAPITAL
- TERRENO, EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
- BIENES TERMINADOS
- RECURSOS NATURALES
- MANO DE OBRA
- TECNOLOGIA
- REINVERSION DE UTILIDADES
- ACCESO A MERCADOS EXTERNOS E INTERNOS
- CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DEL PAIS
- RED DE PROVEEDORES E INFLUENCIAS LOCALES.





## Ejemplos de Joint Ventures

- **Nike-Apple** con el negocio del kit **Nike+iPod**, operaciones controladas conjuntamente:



## Ejemplos de Joint Ventures



- **FUTJISU + SIEMENS**

Situación de ejemplo → dada el 6 de octubre de 2008

- **Finalmente Siemens abandonó su joint venture con Fujitsu y ya no fabricará computadoras en conjunto.** La alianza databa de 1999 y el objetivo fue "conquistar el mercado europeo de computadoras personales y servidores".
- Fujitsu Siemens Computers, llegó a ser el tercer productor europeo de desktops, notebooks y servidores Unix pero hoy no llega al 5% de cuota global de mercado.
- Aún no está acordado el precio que Fujitsu le pagará a la alemana por sus acciones.
- El joint venture tiene 10.500 empleados, de los cuales 6.500 están en Alemania, en dos plantas de ensamblaje.

## Otras formas colegiadas

- **UTE Unión Transitoria de Empresas** (objeto social único, propósito amplio).
- **ACE Acuerdos de Colaboración Empresaria** (propósito específico, las partes pueden lucrar en forma indirecta con el beneficio del acuerdo).

*Son llevados a cabo para un fin o propósito determinado, cuando las necesidades del emprendimiento o la envergadura sean tales que no puedan ser cubiertas por una sola empresa.*

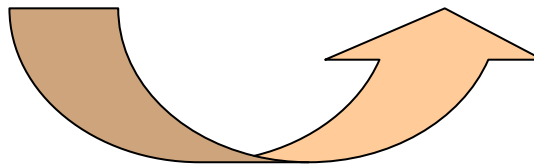
# **Alianzas que no involucren propiedad ni crean una nueva entidad**

- Grupos-consorcios exportadores.
- Acuerdos de investigación y desarrollo.
- Alianzas de distribución.
- Acuerdos mixtos.
- Contratos de manufactura.

# RAZONES PARA REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS



- **TECNOLÓGICAS**
- **ADMINISTRATIVAS**
- **ECONOMICAS**
- **ESTRATEGICAS**



## Otras formas de internacionalización: Intercambio Compensado



- **Conocido como comercio de contrapartida o countertrade.**
- Las empresas que desean entrar a un mercado externo, aceptan la compra en contrapartida de productos locales, como medio para evitar, reducir o balancear la salida de divisas fuertes del país al cual se quiere entrar.
- Tipos: trueque, convenios de recompra, compra compensada.

## Otras formas de internacionalización: Subcontratación Internacional

Es otra estrategia de inserción de tipo secundaria:

Es la operación mediante la cual una empresa llamada **dadora de orden** confía a otra, llamada **tomadora de orden** o **subcontratante**, la realización en otro país, de una parte de los actos productivos o de prestación de servicios.

Las empresas oferentes del servicio deben ser capaces de recibir know how y asistencia técnica, así como tener flexibilidad productiva.

## Fusiones y Adquisiciones (Mergers & Acquisitions)

- **Fusión:** es la unión de dos o más personas jurídicas independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.
- **Adquisición:** consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.



## **Fusiones y Adquisiciones** **(Causas de fracasos)**

- De un estudio de 115 grandes adquisiciones recientes: entre los 3 y 5 años siguientes, el 60% fallaba en producir retornos superiores al costo del capital requerido para financiar las compras y sólo el 23% fueron exitosas.

### **Principales razones de estos fracasos:**

- Problemas de integración cultural entre las compañías participantes.
- Sobreestimación de las sinergias.
- Precio excesivo.
- Incorrecta definición de los objetivos económicos y/o financieros perseguidos con la operación.
- Proyecciones muy optimistas.
- Influencias gubernamentales.

(Estas cuestiones también afectan a muchas fusiones).