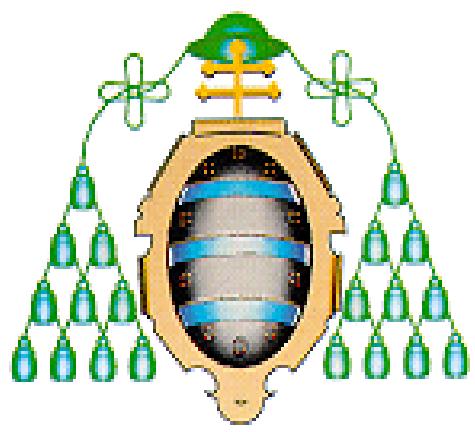


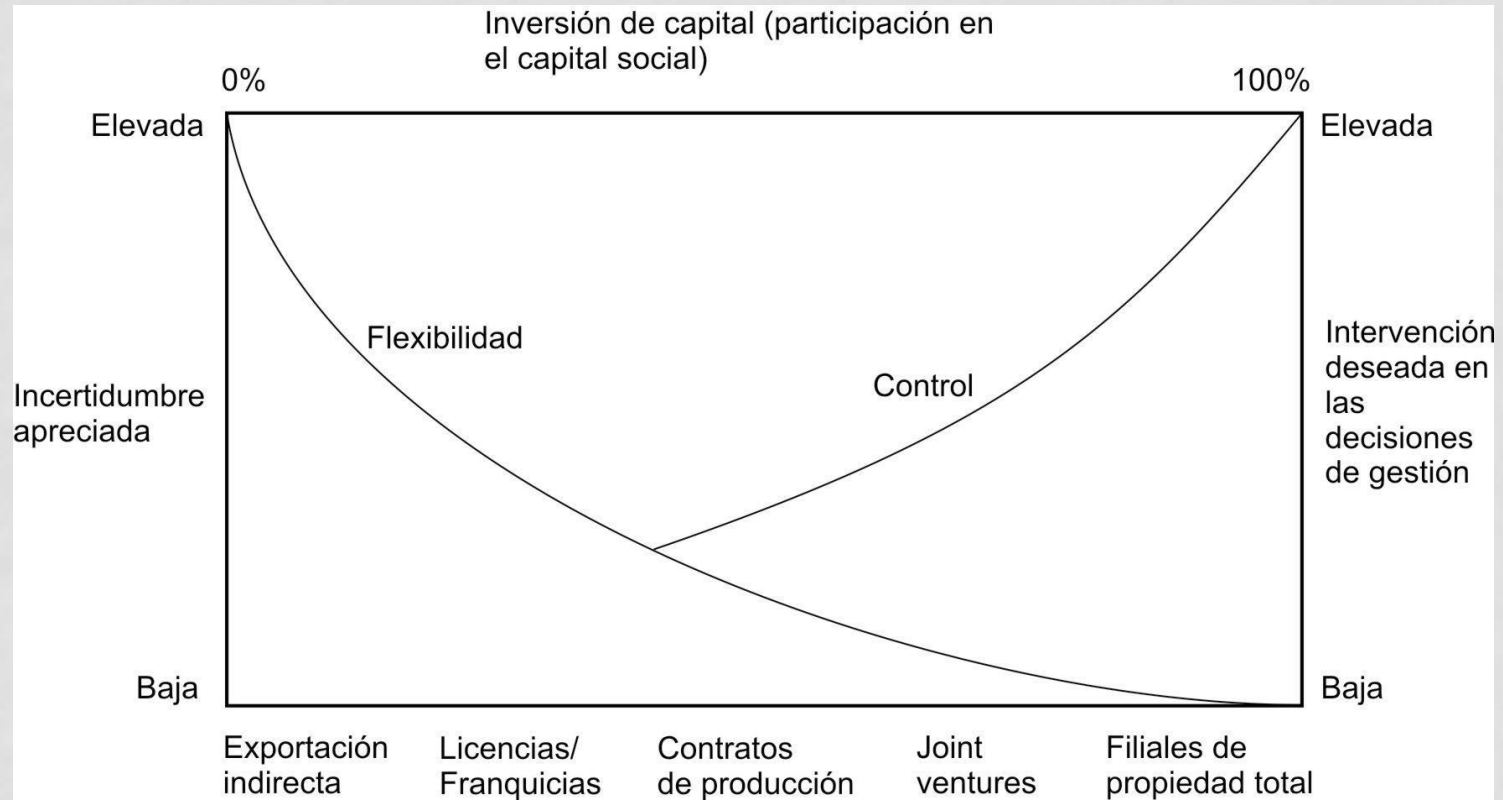


UNIVERSIDAD DE OVIEDO
Departamento Administración de Empresas

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
esfernan@uniovi.es
www.esfernan.es
Tfno 985 10 3919

MODOS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTRANJEROS



EMPRESA CONJUNTA (JOINT VENTURE)

Una *joint venture* es una sociedad anónima (filial) creada por dos o más sociedades (matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad comercial supeditada a las estrategias competitivas de las sociedades propietarias.

- Propiedad y control por empresas socios
- Personalidad jurídica propia
- Puede llevar a cabo todo tipo de actividades
- Cada socio aporta recursos y asume riesgos
- Viabilidad a largo plazo

	LOCAL	GLOBAL
Recursos gerenciales escasos		+
Lograr economías de escala		+
Producto global		+
Poder negociador gobierno local	+	
Cultura nacional diferenciada	+	
Incertidumbre mercado mundial		+

La Sociedad de Automóviles de Turismo (SEAT) se constituyó formalmente en 1950 en Barcelona. El impulsor fue el Instituto Nacional de Industria (INI) que poseía el 51% del capital social, siete bancos españoles liderados por el Banco Urquijo poseía el 42% y el restante 7% lo aportó FIAT, el socio tecnológico. El objetivo era abastecerse con suministros procedentes de la industria auxiliar local en un 90%. El acuerdo con FIAT incluía, entre otras, las siguientes cláusulas: una regalía del 2,7% para la fabricación del modelo 1400 y del 3% para los siguientes modelos, la prohibición de exportar y la reserva de un cupo del 25% de la futura producción para su venta por FIAT Hispania. SEAT tampoco podía tener un departamento de diseño, lo que abortó la posibilidad de tener un «campeón nacional».

OBJETIVOS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL:

- ✓ **Entrar en un nuevo mercado**
- ✓ **Acceder a contratos públicos**
- ✓ **Adquirir experiencia en países socioculturalmente alejados**
- ✓ **Conseguir economías de escala en la fabricación de componentes**
- ✓ **Buscar sinergias con el socio local**
- ✓ **Reducir riesgos**
- ✓ **Superar las trabas legales que impone el país destino**
- ✓ **Aprender del socio local**

Las joint ventures con socios locales minimizan el riesgo de nacionalización y otras formas de interferencia local.

OBJETIVOS DEL SOCIO LOCAL:

- **Entrar en una nueva operación de fabricación con una prestigiosa empresa multinacional que puede proporcionarle tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar**
- **Beneficiarse del conocimiento del negocio que tiene la multinacional y utilizar su marca comercial**
- **Acceder a técnicas de gestión avanzadas (por ejemplo, la gestión de calidad total)**
- **Lograr un mayor crecimiento y diversificación**

OBJETIVOS DEL GOBIERNO LOCAL:

- ❖ **Sustituir importaciones**
- ❖ **Transferir tecnología a empresas nacionales**
- ❖ **Minimizar el control extranjero sobre la industria local**
- ❖ **Desarrollar capacidad empresarial local**
- ❖ **Contribuir a la industrialización**
- ❖ **Crear empleo local**
- ❖ **Incrementar la renta nacional**
- ❖ **Acceder a mercados extranjeros**
- ❖ **Mejorar de la balanza de pagos**
- ❖ **Desarrollar zonas atrasadas del país**

CONTRIBUCIONES EMPRESA MULTINACIONAL:

- **Capacidad productiva**
- **Patentes y *know how***
- **Marketing**
- **Experiencia internacional**

CONTRIBUCIONES GOBIERNO LOCAL:

- ✓ **Ayudas financieras**
- ✓ **Facilidades de localización**
- ✓ **Contratos públicos**

CONTRIBUCIONES SOCIO LOCAL:

- ☐ **Conocimiento de la situación política, económica y cultural**
- ☐ **Gerentes nativos**
- ☐ **Acceso al mercado nacional**
- ☐ **Personal y experiencia en marketing**
- ☐ **Capital local**
- ☐ **Contacto y relaciones con el gobierno del país anfitrión**
- ☐ **Instalaciones y terrenos del socio local**
- ☐ **Capacidad para contratar mano de obra y negociar con los sindicatos**
- ☐ **Acceso a materias primas locales**

LICENCIA

La licencia es un acuerdo contractual en virtud del cual el titular de un derecho de propiedad (licenciante, quien otorga la licencia), reteniendo su propiedad, autoriza a un tercero (licenciatario, beneficiario de la licencia) a usar o explotar ese derecho en los términos y las condiciones acordados, con una finalidad determinada, en un territorio definido y durante un período de tiempo convenido, mediando una contraprestación económica (denominada regalía o royalty) o alguna otra forma de compensación.

La licencia requiere uno o varios de los siguientes activos: patente, secreto industrial, asistencia técnica, *know-how* o marca.

- Limitada (o ilimitada), territorio y duración.
- No exclusiva (licenciatario favorecido), única y exclusiva.
- Perfeccionamientos.
- *Know-how* (asistencia técnica).
- Pagos: fijos, periódicos (*royalties*) y mixtos.

Cesión vs Licencia

LICENCIATARIO: Ventajas

- Acceso inmediato a una tecnología probada.
- Menor riesgo (tecnología segura probada en el mercado).
- Menos costes que desarrollo interno (2% a 10%).
- Mayor flexibilidad a corto plazo.
- Única alternativa (no tiene tecnología).
- Superar restricciones legales (medioambientales, seguridad, ...).
- Licenciante aporta mejoras tecnológicas y asistencia técnica.
- Prestigio marca licenciante.
- No reinventar la rueda.

LICENCIATARIO: Inconvenientes

- Cualquier competidor puede acceder a la tecnología.
- No se encuentra en el mercado lo que se necesita.
- Crear mercado (no renueva contrato).
- Tecnología madura.
- No acumula experiencia en el desarrollo de tecnología.
- Debilidad proceso negociador (asimetría información).
- Dependencia tecnológica del licenciante.
- Restricciones contractuales de todo tipo.
- Necesita capacidad de absorción.

FRANQUICIA

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, susceptibles de ser cedidas a un tercero mediante un acuerdo contractual. Normalmente también se utiliza el término franquicia para designar al acuerdo. El acuerdo de franquicia es un método de hacer negocios por el que una empresa, el franquiciador (o franquiciante), otorga a otra empresa independiente, el franquiciado, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios, a cambio de una contraprestación económica denominada canon. El acuerdo entre ambas partes, limitado en el tiempo, normalmente se recoge en un contrato que contiene los derechos y obligaciones de los firmantes. Dicho contrato comprende, por lo menos: a) el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato, b) la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un modelo de negocio (que se concreta normalmente en un Manual de Operaciones), c) la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo y d) la contraprestación económica del franquiciado al franquiciador.

El contrato suele tener una duración a largo plazo, sobre todo si la puesta en práctica de la franquicia requiere de inversiones en activos específicos. No obstante, si se apoya básicamente en el nombre comercial, parece deseable que sea a corto plazo y renegociable.

Licencias	Franquicias
Normalmente se emplea el término regalías o royalties	El término más adecuado es el de canon de gestión
Normalmente los elementos son productos, incluso un solo producto	Incluye todo el negocio, los conocimientos técnicos especializados, los derechos de propiedad, los fondos de comercio, las marcas comerciales, los contactos comerciales
Las licencias pueden ser adquiridas por empresas firmemente asentadas	Suele ser una situación de nueva empresa en lo que respecta al adquirente de la franquicia
En los contratos de licencias son habituales períodos de 16 a 20 años, especialmente en los casos en que se refiere a conocimientos técnicos especializados, derechos de autor y marcas comerciales	El contrato de franquicia dura normalmente cinco años, y en algunas ocasiones llega a los diez. Las franquicias se renuevan habitualmente
Los licenciarios suelen ser autoselectivos. Casi siempre son empresas asentadas, y pueden demostrar que se encuentran en una buena posición para gestionar la licencia de que se trate. Un licenciario normalmente puede transferir su licencia a otra empresa filial, y en ocasiones a una independiente, dando pocos informes al licenciante original, o no dándolos en absoluto	El franquiciado es elegido muy selectivamente por el franquiciador, y su sustitución después de un período de tiempo la controla el franquiciador
Normalmente, tienen que ver con productos específicos que ya existen, y las ventajas que obtiene el licenciario acerca de las investigaciones en curso del licenciante son muy escasas	Se supone que el franquiciador traspasará al franquiciado los resultados de su programa de investigación en curso como parte del acuerdo
La concesión de licencias no va a ningún fondo de comercio, ya que este lo conserva absolutamente el licenciante	A pesar de que el franquiciador retiene la mayor parte de su fondo de comercio, el franquiciado se lleva una parte determinada del mismo
Los licenciarios gozan de un amplio margen de negociación en cuanto a las regalías.	Hay una estructura estándar de cánones y cualquier alteración en un sistema de franquicia dado provocaría confusión y conflictos

FILIALES DE PROPIEDAD TOTAL

Algunas multinacionales aún consideran que la propiedad al cien por cien es imprescindible para poner en práctica las medidas necesarias para la supervivencia y el crecimiento en las actuales condiciones de mayor competitividad y madurez del mercado.

VENTAJAS

- **mantiene interiorizados los conocimientos tecnológicos,**
- **reduce los riesgos de diseminación de la tecnología,**
- **facilita la puesta en práctica de la estrategia,**
- **proporciona respuestas rápidas a los cambios del mercado,**
- **proporciona economías de localización,**
- **facilita la transferencia de conocimiento tácito por medio del aprender haciendo.**

INCONVENIENTES

La empresa tal vez tenga que adquirir el conocimiento y la experiencia del mercado local mediante la contratación de nativos del país anfitrión, posiblemente de los competidores o de los asesores, que pueden resultar muy costosos. Más aún, debe construir nuevas instalaciones de producción, establecer redes de distribución y aprender a implementar estrategias de marketing adecuadas para competir en el nuevo mercado.

Es necesario hacer una distinción adicional entre las filiales de propiedad total de nueva creación (*greenfield*) y aquellas otras adquiridas por medio de adquisiciones y fusiones. Las investigaciones sugieren que cuando se proyectan plantas físicas **intensivas en capital** son más prominentes las inversiones en *greenfield*; y que cuando la empresa es **intensiva en capital humano**, es decir, cuando un alto grado de sindicalismo local y una gran distancia cultural provocarían dificultades para transferir el conocimiento al país anfitrión por medio de un enfoque *greenfield*, es más probable que se prefieran las adquisiciones.