



# Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales y Alianzas Estratégicas

Helman Quesada Méndez

Docente



**Helman Quesada Méndez**

Perfil Profesional

Ejecutivo de primer o segundo nivel en grandes organizaciones públicas y privadas, acredita experticia en diferentes sectores económicos , posee liderazgo en alta gerencia, planeación estratégica, competitividad, mercadeo nacional e internacional, Consultoría, Sistemas de gestión de calidad, gerencia de proyectos y TIC's.

Con gestión en diferentes países de Europa, estados Unidos y América latina en donde lideró el posicionamiento de empresas, el lanzamiento de productos y marcas.

Docente en pre y posgrados en universidades como la del Valle, Cauca, Autónoma de Occidente, San Buenaventura, Javeriana, Libre, entre otras.

#### **ESTUDIOS FUNDAMENTALES:**

Doctor Business Administración (AIU), Magister en administración de negocios (ICESI – TULANE), Especialista en Mercadeo – Negocios Internacionales (ICESI), Economista (UAO), Tecnólogo Ing. Industrial (CCEP).

#### **FORMACION COMPLEMENTARIA:**

Formación en Docencia (SENA, UAO, UNILIBRE), Auditoria de calidad y Gestión de la calidad (SENA y CNCF), Cooperación Internacional (SENA), Cátedra CEINFI, (UAO, CONSULTEX), TIC (IBM). Proyectos – Marco Lógico y PMI (UAO), Consultoría (UAO).

#### **PAISES EN DONDE HE ESTUDIADO Y LABORADO:**

Colombia, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Tailandia, España y México.



Helman Quesada Méndez

Teléfono: 3206917191

helmanquesada@yahoo.com

Helman.quesada@unilibre.edu.co

**COLCIENCIAS**

[http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001491619](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001491619)



## Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales

- La estrategia de entrada a mercados internacionales es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr participación en un mercado foráneo ya determinado y segmentado.
- También es una vía para obtener mayor desarrollo en la organización y ocasionalmente coadyuva a la defensa de su presencia en los mercados locales.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Tipos De Estrategia

- ❖ Exportación
- ❖ Licencia y franquicia
- ❖ Inversión en el exterior

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Definiciones de los Tipos de Estrategia

- ❖ **Exportación:** Es la forma más sencilla de penetración internacional, consiste en que la compañía produce fuera de su destino de venta y lo envía para su venta. Como es lógico, cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas de los países destino.
- ❖ **Licenciamiento:** Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es el mecanismo mas seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Definiciones de los Tipos de Estrategia

- ❖ **Franchising:** Es el otorgamiento de un paquete fijo de productos, sistemas de producción y comercialización, bajo el módulo de licencia. El contratante aporta el conocimiento de mercado y participa en el manejo, mientras que el dueño de la franquicia aporta su marca y su modelo de negocio.
- ❖ **Participación:** Consiste en compartir el manejo de las empresas colaboradoras en el exterior. Accediendo a las fortalezas del socio que se encuentra en el extranjero y su conocimiento y experiencia previa. Es basar las actividades de la empresa que quiere expandirse con empresas en el exterior para que le maneje su distribución y comercialización.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Definiciones de los Tipos de Estrategia

- **Consortio:** Es parecida a la participación, pero generalmente implica muchos participantes y grandes cantidades de recursos.
- **Maquila y Manufactura Propia:** Implica la producción en el mercado destino, es la forma de mayor riesgo de penetración pero generalmente la más rentable.
- **Contrato de Administración:** Consiste en subcontratar el manejo externo de la empresa a cambio de honorarios e incentivos por resultados. Se da cuando la compañía que quiere penetrar un mercado extranjero no desea utilizar parte de sus recursos en la administración externa.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente





## Definiciones de los Tipos de Estrategia

- ❖ **Adquisiciones y Fusiones:** Consiste en comprar empresas “ gemelas” en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica riesgo alto, acompañada de alta rentabilidad.
- ❖ **Joint Venture:** Es básicamente cuando dos o más socios arrancan de cero en modelos basados en comienzo y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente

## 1). Exportación

- ❖ La exportación es la estrategia más común para penetrar mercados extranjeros. Podemos indicar que esta alternativa es el primer paso que las entidades dan en el largo proceso de internacionalización.
- ❖ Las exportaciones pueden ser realizadas a través de dos vías: en forma directa o indirecta.



## 1.1) Exportación directa

- ❖ La característica de este tipo de exportación radica en que la gestión de promoción y comercialización de los productos es realizada por la propia empresa, ya sea a través de su propio departamento de comercio exterior o mediante la creación conjunta de una entidad especializada en el tema (Consortios de Exportación).
- ❖ Esta alternativa permite un mayor conocimiento y control sobre sus operaciones internacionales.

## 1.2) Exportación Indirecta

- ❑ La empresa no se compromete en las tareas de comercialización y marketing de sus productos en los mercados de destino, tareas que son encomendadas a empresas intermediarias de comercio exterior.
- ❑ Esta alternativa proporciona un bajo control sobre las operaciones internacionales y un menor conocimiento de la actividad internacional.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## 1.2) Exportación Indirecta

- Para las PYMES las exportaciones indirectas son buena alternativa al problema de la internacionalización.
- Además, esta fórmula posee la ventaja de poder realizarse a través de la cooperación entre empresas, permitiendo la incorporación de pequeñas unidades económicas al comercio internacional.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## 2) Licencia y franquicia

- Otra alternativa que poseen las empresas para tener una presencia internacional es el otorgamiento de licencias o franquicias a terceros asentados en los mercados de destino.
- La licencia supone un acuerdo contractual que permite al adquiriente acceder a un conocimiento protegido (generalmente incorporado en un activo intangible, en un proceso de producción o en una marca) a cambio de satisfacer una determinada compensación, que se define en función de las ventas.

## 3) Inversión en el exterior

- ❖ Esta alternativa representa un elevado riesgo y a la vez proporciona un mayor control de las operaciones internacionales, además incorpora gran cantidad de recursos lo cual se traduce en una barrera para las pequeñas y medianas unidades económicas (especialmente la inversión en filial). Entre las inversiones en el exterior más comunes encontramos:
  - Inversión en filial
  - Inversión mixta (Joint Ventures)

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente

### 3.1) Inversión en Filial

- ❑ Una filial es una compañía local, sujeta a la ley del país en que se instala, y cuyo capital es propiedad de una compañía matriz radicada en el extranjero.
- ❑ Esta fórmula de internacionalización es básicamente destinada a la gran empresa, debido a la elevada inversión que compromete.

### 3.2) Inversión mixta (Joint Ventures)

- ❑ Una empresa mixta es una compañía en la que participan, con voluntad de permanencia, dos o más agentes procedentes de países distintos. Es ésta, una de las formas de presencia internacional más utilizadas.
- ❑ Entre sus ventajas se encuentran las siguientes:



### 3.2) Inversión mixta (Joint Ventures)

#### Ventajas:

- Se consigue una mayor permisividad de los gobiernos locales, que son menos reacios a esta fórmula compartida, en comparación con opciones como la filial.
- Permite una más fácil transferencia de recursos y capacidades tecnológicas y de gestión por parte de los socios comprometidos.
- Disminuye el volumen de recursos financieros que son necesarios por parte de la empresa internacional para poner en marcha el proyecto empresarial.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

- ❑ Factores externos.

Los factores externos se refieren a las características de los mercados exteriores y del mercado doméstico, así como del sector al que pertenece la empresa.

- ❑ Factores internos.

Entre los factores internos, los más significativos son las características del producto y los activos comprometidos.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

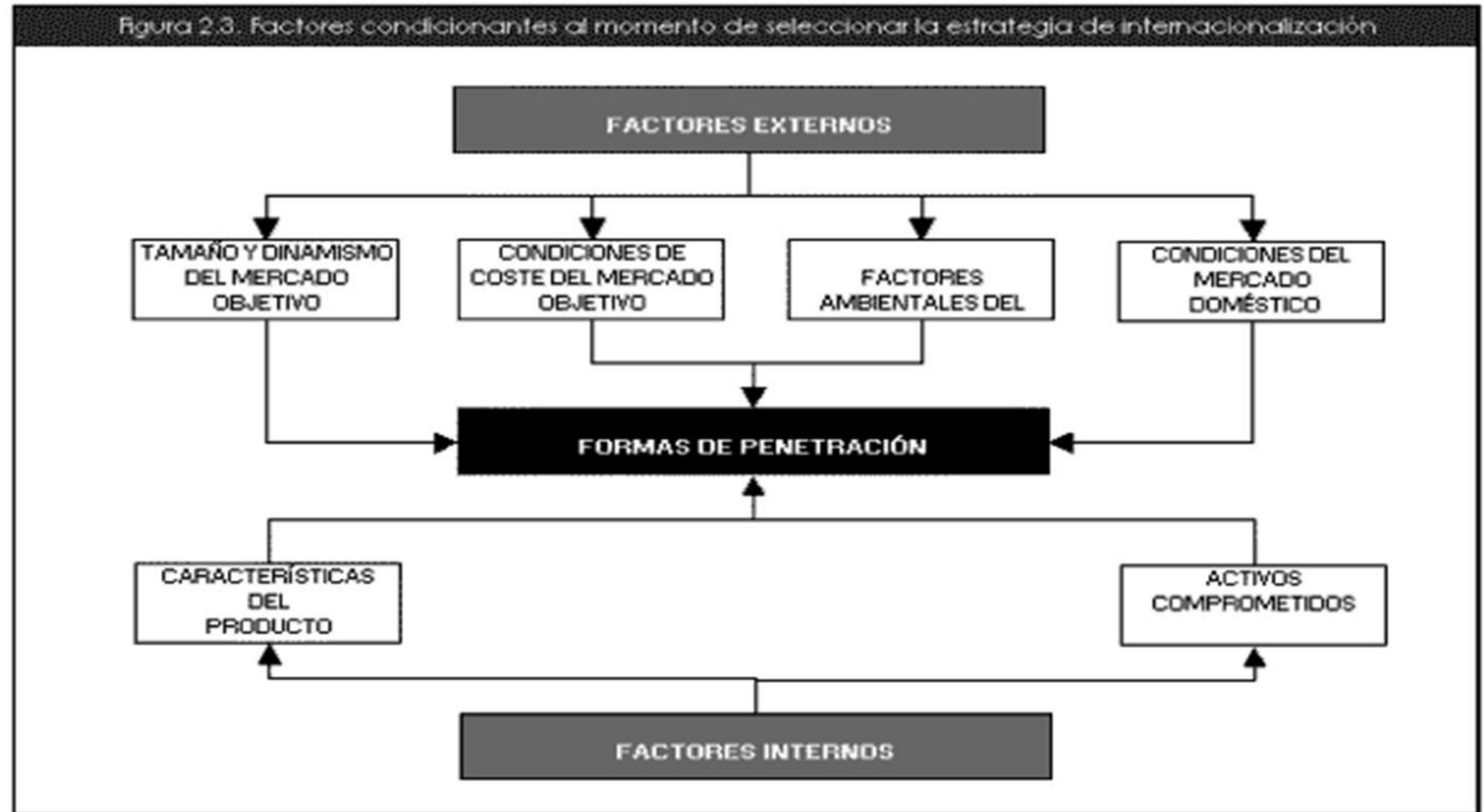
Helman Quesada  
Méndez  
Docente





Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

### Factores externos e internos



FUENTE: ICEX (1999). "Curso superior de estrategia y gestión del comercio exterior"

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

### Factores externos.

- ❑ **Mercado objetivo:** el tamaño del mercado, actual y futuro, constituye una primera variable a tener en cuenta. Los mercados pequeños favorecen formas de penetración de bajo compromiso, como las exportaciones indirectas, licencias o acuerdos interempresariales, mientras que lo contrario sucede en los mercados altamente dinámicos, donde pueden caber opciones más comprometidas, como las filiales o las empresas mixtas
- ❑ **Estructura de competencia del mercado:** en caso de ser altamente competitivo, la exportación se ve favorecida respecto a vías alternativas de mayor compromiso, mientras que la presencia directa, a través de la inversión, es más requerida en mercados oligopolizados. Por último, importa también la infraestructura de marketing del mercado de destino: en caso de ser inexistente, la empresa ha de optar por establecer canales propios de comercialización.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

### Factores externos.

- ❑ **Condiciones de coste:** Un segundo conjunto de variables se refiere a las condiciones de coste del país de destino. En caso de que exista una notable ventaja de coste (ventaja de localización), la empresa tratará de implantarse a través de fórmulas inversoras, mientras que si los costes son elevados en relación con los del mercado de origen, la empresa tratará de buscar alguna fórmula que no requiera presencia directa en el mercado de destino.
- ❑ **Factores ambientales:** Las condiciones y normatividad económica, política y cultural del mercado de destino.
- ❑ **La distancia geográfica** puede constituir un factor relevante, en virtud de los costes asociados al transporte de las mercancías.
- ❑ **La distancia psicológica entre mercados,:** Cultural, lingüística e institucional, condiciona la percepción de riesgos e incertidumbres, de modo que cuanto mayores sean, más proclive será la empresa a optar por fórmulas de bajo compromiso exterior.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

### Factores externos.

- ❖ **Condiciones del mercado doméstico:** influyen sobre la forma de penetración de la empresa en los mercados internacionales. La dimensión del mercado doméstico puede condicionar la escala de producción de la empresa favoreciendo o no fórmulas más comprometidas de penetración.
- ❖ **Clima de competencia en el mercado de origen,** dado que las estructuras oligopólicas favorecen la rivalidad entre las empresas en sus estrategias de internacionalización.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



Factores condicionantes al momento de seleccionar la estrategia de penetración internacional.

### Factores internos.

- ❖ **Características del producto:** diferenciación del producto puede condicionar el nivel de presencia de la empresa en mercados exteriores.
- ❖ **Cuanto mayor sea la capacidad de diferenciación,** más obligada estará la empresa a apoyar la presencia de sus productos con una poderosa acción de marketing en los mercados de destino.
- ❖ **La intensidad tecnológica de los bienes comercializados** también puede condicionar las formas de penetración de la empresa, favoreciendo fórmulas como la licencia o la inversión, cuando es relevante la exclusividad del activo tecnológico de la empresa.
- ❖ **Activos comprometidos:** Cuanto mayores sean los recursos de la empresa, más accesibles serán las fórmulas comprometidas de penetración internacional, como la inversión.
- ❖ **La experiencia internacional** también puede favorecer fórmulas más intensas de penetración de los mercados exteriores.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



# Alianzas Estratégicas para Penetrar Mercados Internacionales

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Qué es una Alianza?

Acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones en la cual cada parte busca agregar a sus competencias los factores objeto de la cooperación, con una visión de largo plazo.

## Factores Claves de Éxito Alianza

- ❖ Excelencia Individual: Cada parte de la alianza tiene fortalezas que aportar a la cooperación.
- ❖ Importancia: Las partes buscan una relación con objetivos de largo plazo. No una aventura ocasional.
- ❖ Interdependencia: Las partes se requiere mutuamente.
- ❖ Invierten: Destinan recursos a la Alianza.
- ❖ Información: Existen canales claros de comunicación.
- ❖ Institucionalización: La relación se formaliza.
- ❖ Autoconocimiento: Cuándo las partes se conocen en el negocio hay mayores posibilidades para la alianza. Si este no existe hay que lógralo.
- ❖ Química Debe existir empatía entre las partes.
- ❖ Intereses Comunes: Objetivos, Estrategias, Metas compartidas.
- ❖ Conocimiento Integral entre las Instituciones que acuerdan la cooperación.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Factores Claves de Éxito Alianza

- ❖ Crear un ambiente de confianza.
- ❖ Buscar siempre, una relación de Largo Plazo.
- ❖ Sentir Empatía con el asociado.
- ❖ Tener claro el Foco de la Alianza.
- ❖ Crear una estructura de toma de decisiones.

## Niveles de Integración en las Alianzas

- ❖ **Integración Estratégica:** Acuerdos mutuos sobre la orientación estratégica de las compañías de la cooperación. Contactos al nivel estratégico para compartir orientaciones Corporativas.
- ❖ **Integración Táctica:** Conformación de equipos con ejecutivos del segundo nivel en el desarrollo de proyectos o actividades en las que puedan cooperar o acortar curvas de aprendizaje dos o más empresas.
- ❖ **Integración Operacional:** Compartir recursos o infraestructura operativa.
- ❖ **Integración Cultural:** Aprendizaje mutuo. Desarrollo de una cultura Común.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

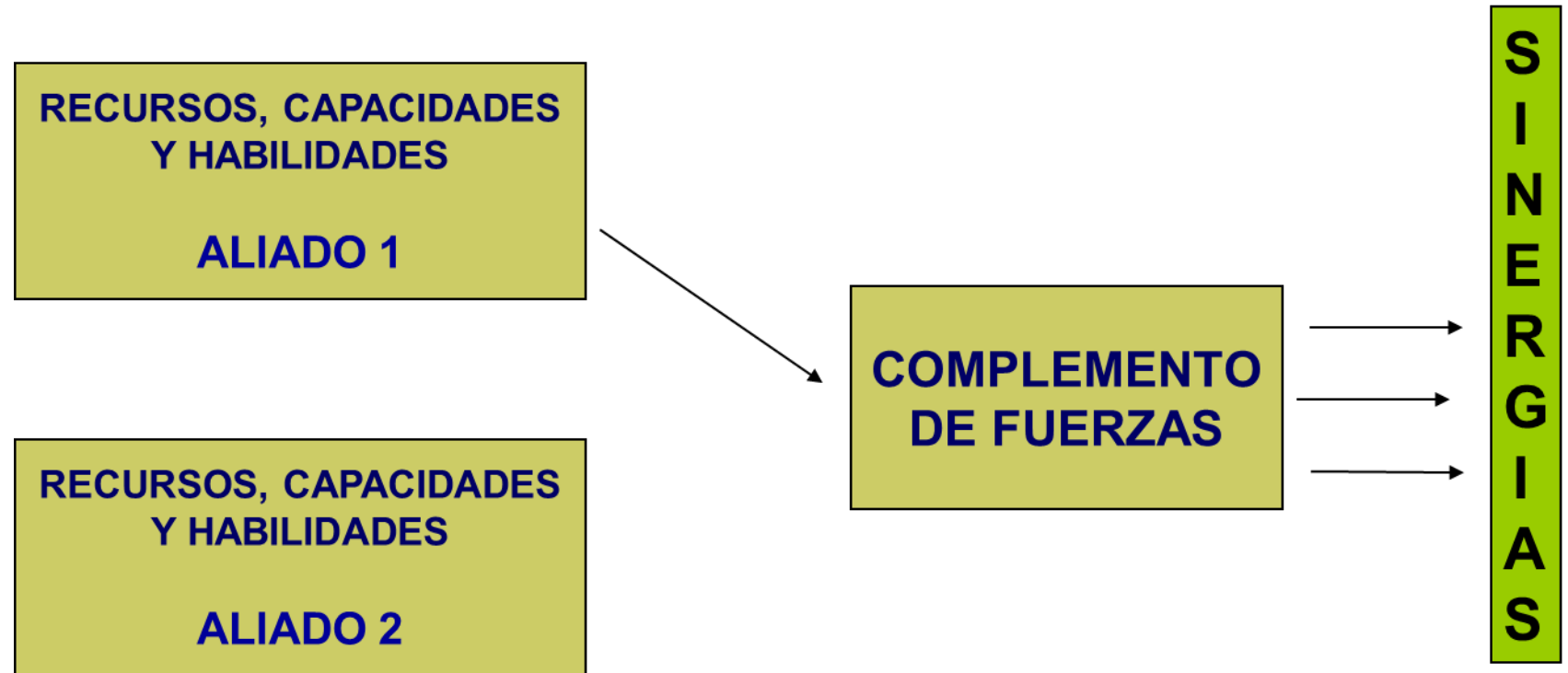
Helman Quesada  
Méndez  
Docente





## Complemento de Fuerzas y Recursos en las Alianzas

Definición de reglas roles, procedimientos y sistemas de decisión que faciliten el desarrollo de la Alianza.

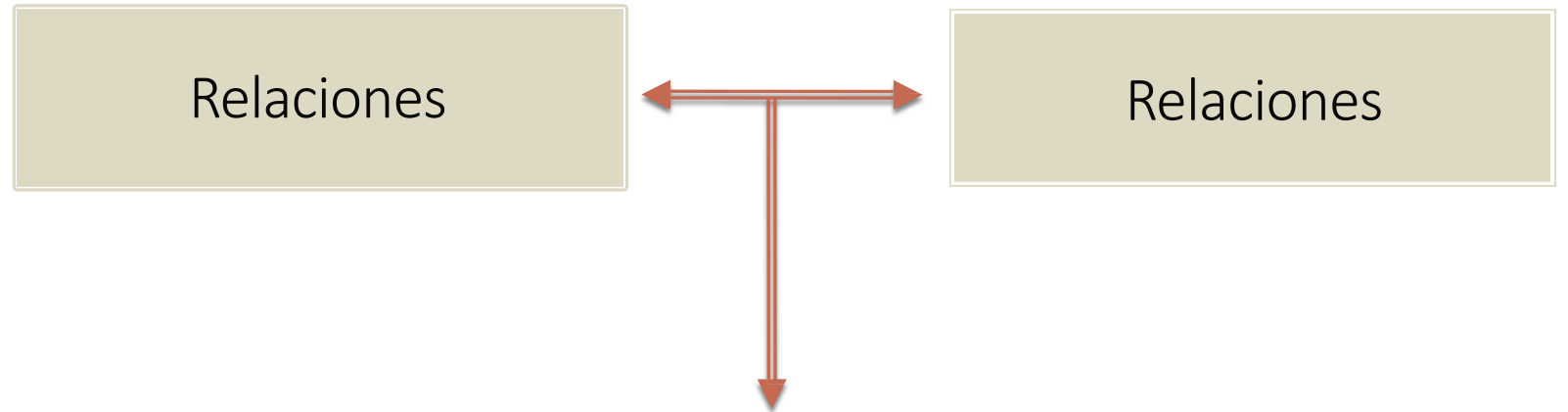


Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Seguimiento en las Alianzas



Estas construyen la Alianza con visión de largo plazo.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Creando un Modelo para la Alianza

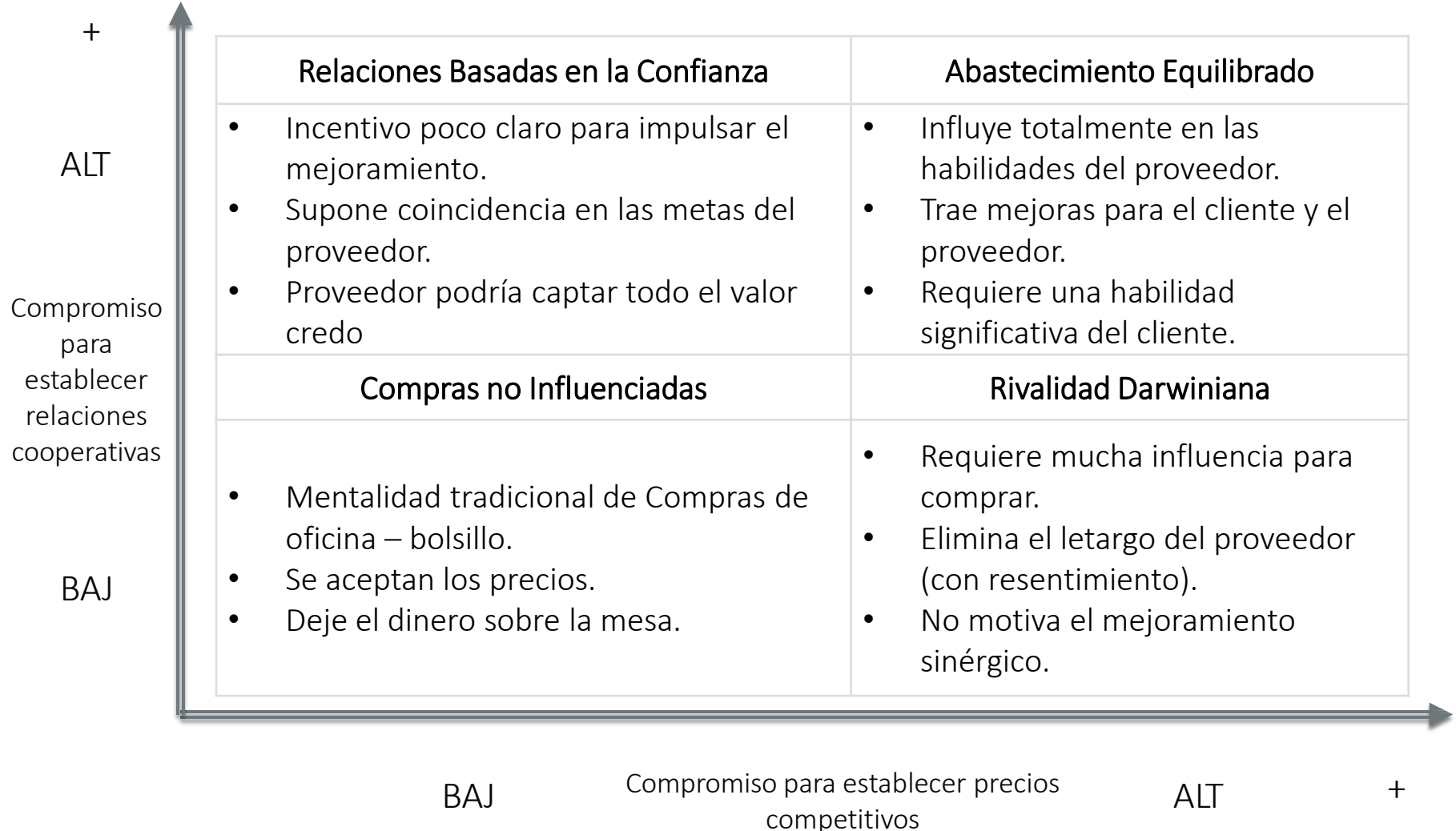
- ❖ El valor agregado corporativo se da cada vez mas en el desarrollo del capital intelectual, y no tanto en auspiciar las economías de escala en costos unitarios
- ❖ Requisitos para desarrollar el nuevo modelo:
  - ❑ Administración de procesos
  - ❑ Reestructurar el estilo y delegación de autoridad
  - ❑ Rediseñar los sistemas de gestión incorporando la capacidad de aprendizaje
- ❖ El mayor potencial para generar beneficios se encuentra en la interdependencia de empresa y proveedor.
- ❖ El nuevo modelo de compra se enfoca a un mejoramiento del proceso, mas que la función de compra en si misma.
- ❖ Las aproximaciones se han dado en transmitir los conceptos de calidad total y de just on time a la cadena de producción y a exaltar las relaciones con los proveedores.
- ❖ Se requiere entonces un modelo de abastecimiento equilibrado.
- ❖ Valor agregado corporativo se da cada vez mas en el desarrollo del capital intelectual, y no tanto en auspiciar las economías de escala en costos unitarios.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Modelo de Abastecimiento Equilibrado



Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Modelo de Abastecimiento Equilibrado

### Habilidades Universales

- ❖ Creación de un modelo de costo total.
- ❖ Creación de estrategias de abastecimiento.
- ❖ Construcción y sostenimiento de relaciones.

### Habilidades Diferenciales

- ❖ Integración de la red de abastecimiento.
- ❖ Aprovechamiento de la red del proveedor.
- ❖ Desarrollo de una base de abastecimiento.

- ❖ Para garantizar este modelo de abastecimiento equilibrado se requiere de la aplicación de unos principios:
  - ✓ Tomar decisiones con base en hechos reales
  - ✓ Pensar estratégicamente a largo plazo
  - ✓ Soluciones viables, no formulas mágicas
  - ✓ Crear valor y participación en la alianza
  - ✓ Ejecución pragmática
- ❖ El gran desafío se encuentra en construir estas habilidades de pensamiento estratégico a lo largo y ancho de la organización.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Gestión de Alianzas

- ❖ Para garantizar que una alianza se cristalice y perdure se requiere:
  - Visión de las capacidades de cada una de las empresas.
  - Decisión clave de seleccionar la mejor opción.
  - Apreciar los valores, compromiso y capacidad de socios futuros.
  - Valorar los riesgos.
  
- ❖ Asignar un supervisor y evitar la dependencia excesiva.
- ❖ Estructurar y administrar como negocio independiente.
- ❖ Perseverar en crear confianza.
- ❖ Prepararse para transferir conocimientos.
- ❖ Dirigir la alianza y evolucionar.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente



## Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales y Alianzas Estratégicas

### Fuentes:

- Phillip Kotler “Megamarketing” (117-124)
- Rodolfo José Castillo García Universidad Libre 2007
- Conferencia: Gerencia para las alianzas estratégicas
- Charles W. L. Hill “NEGOCIOS INTERNACIONALES”
- Capítulo 14 Sexta Edición Mc Graw Hill.

Estrategia de Entrada a  
Mercados  
Internacionales y  
Alianzas Estratégicas

Helman Quesada  
Méndez  
Docente