



Facultad de Administración y Negocios

PYMES Exportadoras, estrategias y modelos de negocios exitosos.

Tesis - Trabajo de Investigación Final
Licenciatura en Administración de Empresas

Alumnos

Chaparro Bustos Cesar David	LU 130215
Soloaga Mariela Soledad	LU 118730

Tutores

De Arteche Mónica Regina
Fasano Federico

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Diciembre de 2012

RESUMEN

Este documento es una investigación acerca de los casos exitosos de PYMES exportadoras argentinas, sus modelos de negocios, estrategias y entornos que sustentan el éxito exportador. El argumento principal busca responder si estos modelos pudieran ser replicables para que otras empresas logren dicho éxito.

El análisis se sustenta mediante una investigación cualitativa, donde se utilizó la entrevista como principal herramienta de recaudación de información del propio ámbito empresarial. De esta manera se ha buscado definir aquellas variables que sustentan el éxito de las PYMES exportadoras para luego concluir si estos modelos pueden ser replicados y en que entornos estos pudiesen ser exitosos para una PYMES no exportadora.

Dentro del amplio espectro de emprendimientos en el país, se ha dado a cuenta que la situación actual de muchas empresas denota una falta de visión a largo plazo, priorizando el mercado interno en detrimento de las ganancias que se pueden alcanzar en el ámbito internacional. Es justamente por la gran variedad de emprendimientos y variables que conlleva cada uno de ellos que no se puede inferir en único plan de acción exitoso.

ABSTRACT

This document is a research about the successful cases of Argentinan middle size exporting companies, their business models, strategies and environments that support the export success. The main argument seeks to answer whether these models could be replicated for other companies to achieve that success.

The analysis is supported by qualitative research, where the interview was used as the main tool for collecting information from the business world itself. In this way we have define the variables that underpin the success of middle size companies to then conclude whether these models can be replicated by non exporting companies.

Within the wide range of entrepreneurships in the country, it has been given that the current situation of many companies shows a lack of long-term vision, prioritizing the domestic market at the expense of profits that can be achieved in the international market. It is precisely because of the wide range of variables involved in each particular enterprise that we conclude that it is not possible it is no possible to develop a unique successful action plan.

INDICE

1	INTRODUCCION.....	6
1.1	PROBLEMA.....	7
1.2	PREGUNTAS	7
1.3	OBJETIVO.....	8
1.4	TIPO DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA.	8
2	MARCO TEORICO.....	9
2.1	CONCEPTOS BASICOS.....	9
2.2	EVOLUCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN ARGENTINA.	10
2.3	PROMOCION DE EXPORTACIONES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.....	13
2.3.1	PORTAL PARA LAS PYMES DE LA ARGENTINA.....	14
2.3.2	PLANES SECTORIALES DE INTERNACIONALIZACION.	14
2.3.3	PROGRAMAS MULTISECTORIALES DE INTERNACIONALIZACION.	15
2.3.4	PLAN NUEVOS EXPORTADORES.	15
2.3.5	PLAN NUEVOS MERCADOS.....	16
2.3.6	VISITAS PERIODICAS A EMPRESAS EXPORTADORAS PORTEÑAS.	16
2.3.7	OBSERVATORIO DE COMERCIO INTERNACIONAL.....	17
2.3.8	PROGRAMA PYMES 2.0.....	17
2.4	ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIACION.....	17
2.4.1	MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES.....	17
2.4.1.1	MOTIVOS PROACTIVOS:.....	18
2.4.1.2	MOTIVOS REACTIVOS:.....	18
2.4.2	ETAPAS DE INTERNACIONALIZACION.....	18
2.4.3	MODELOS DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS.....	20
2.4.3.1	SELECCIÓN DEL MERCADO A DESARROLLAR.	24
2.4.3.2	EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS ACTUALES Y POTENCIALES DEL MERCADO OBJETIVO.	26
2.4.3.3	FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE MERCADO.	26
2.4.3.4	DISEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL.....	27
2.4.3.5	EVALUACION DE LOS RESULTADOS.	30
3	TRIANGULACION.	35
3.1	RESULTADOS.	35
4	PRINCIPALES PUNTOS ENTREVISTAS.....	36
4.1	ENTREVISTAS PYMES EXPORTADORAS.	36
4.1.2	ENTREVISTA AL SOCIO DE LA EMPRESA BNB, ALEJANDRO PONCE....	36

4.1.3 ENTREVISTA AL CEO DE PRAGMA CONSULTORES, DANIEL YANKELEVICH.	37
4.1.3 ENTREVISTA A DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNESA.	38
4.2 ENTREVISTAS A PYMES NO EXPORTADORAS.....	38
4.2.1 ENTREVISTA A DUEÑO DE COMERCIO MAYORISTA DE ROPA, BRIAN MICHAN.....	38
4.2.2 ENTREVISTA A PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD CHIEN SA DUEÑA DE LA FIRMA MEIR GROUP, SABRINA HABIB.	39
4.2.3 ENTREVISTA A ALEJANDRO SEGHEZZI, COO-FUNDADOR DE LA FIRMA SILVERLEAF.....	39
4.3 ENTREVISTA A EXPERTO.	40
4.4 ENTREVISTA A DIRECTOR OPERATIVO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.	40
5 CONCLUSIONES.....	42
6 ANEXO.	45
6.1 ANALISIS DE DOCUMENTOS.....	45
6.1.1 DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.	45
6.2 ENTREVISTAS.....	49
6.2.1 ENTREVISTAS PYMES EXPORTADORAS.	49
6.2.1.1 ENTREVISTA AL SOCIO DE EMPRESA BNB, INGENIERO PONCE ALEJANDRO.....	49
6.2.1.2 ENTREVISTA AL CEO DE PRAGMA CONSULTORES, DANIEL YANKELEVICH.	54
6.2.1.3 ENTREVISTA A DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNESA.	57
6.2.2 ENTREVISTAS A PYMES NO EXPORTADORAS.	59
6.2.2.1 ENTREVISTA A DUEÑO DE COMERCIO MAYORISTA DE ROPA, BRIAN MICHAN.	59
6.2.2.2 ENTREVISTA A PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD CHIEN SA DUEÑA DE LA FIRMA MEIR GROUP, SABRINA HABIB.	61
6.2.2.3 ENTREVISTA A ALEJANDRO SEGHEZZI, COO-FUNDADOR E LA FIRMA SILVERLEAF.	62
6.2.3 ENTREVISTA A EXPERTO.....	64
6.2.4 ENTREVISTA A DIRECTOR OPERATIVO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.	66
7 BIBLIOGRAFIA.....	76

1 INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación es un análisis sobre los casos exitosos de PYMES exportadoras Argentinas sus modelos de negocio, estrategias y entornos que sustentan el éxito exportador. Esto se realizo Mediante un estudio del entorno y políticas nacionales, se evaluó la posibilidad replicar aquellas estrategias exitosas en el resto de las PYMES no exportadoras.

Este tema ha sido elegido por el interés de ambos miembros del equipo. Ya que las PYMES se constituyen como una de las mayores fuentes de desarrollo económico y social del país.

De ellas surgen estrategias, toma de decisiones y entornos que fueron analizados para poder visualizar cuales son los drivers mas importantes para su éxito en el proceso de internacionalización .

El trabajo se desarrollo de la siguiente manera; primeramente se plantearon los objetivos, se describieron los problemas, se plantearon las hipótesis y el tipo de investigación y metodología. Luego se definió el marco teórico que incluye conceptos básicos junto con la evolución del comercio internacional en Argentina. Seguidamente se analizaron las políticas nacionales referidas al ámbito de investigación en relación con las promociones ofrecidas para la internalización de las empresas. Por ultimo se analizaron las estrategias y modelos de negocios exportadores.

El trabajo esta realizado de la siguiente manera: En la primera parte se plantean los objetivos, se describe el problema, preguntas, objetivo, tipo de investigación y metodología. En el capitulo 2 se define el marco teórico, que incluye conceptos básicos, evolución del comercio internacional en Argentina. Continúa con políticas publicas del Gobierno de la Ciudad, que incluye las promociones llevadas a cabo para su internacionalización. Para terminar se desarrolla las estrategias, y modelos de negocio exportadores.

En los siguientes capítulos desarrollamos la triangulación e incorporamos los principales puntos considerados en las 8 entrevistas llevadas a cabo con PYMES exportadoras y no exportadoras, así también con el Sr. Gelmetti Carlos experto en el tema y Gastón Barando director operativo del Gobierno de la Ciudad.

Finalmente el capítulo 5 cierra el trabajo con una conclusión. El capítulo 6 incluye los anexos donde se encuentran las entrevistas llevadas a cabo, análisis de documentos extraídos por el Gobierno de la Ciudad, y el resumen del estudio llevado a cabo en la Fundación IERAL. El último capítulo es el 7 donde se encuentra la bibliografía utilizada.

1.1 PROBLEMA

En la actualidad las PYMES necesitan ser potenciadas para enfrentar con pocos elementos grandes problemas como la poca disponibilidad de recursos, la falta de estrategias y su escasa capacidad productiva.

En muchos países las PYMES tienen un papel muy importante dentro de las exportaciones y son el motor de las economías regionales.

Esto representa un desafío ya que en Argentina las PYMES han sido muy poco desarrolladas en el ámbito exportador, y su gran potencial de adaptación y visualización de nuevos mercados nos pueden dar un punto de dinámica empresarial para la generación de nuevos empleos y desarrollo de la economía local. Es por eso que es necesario entender cuáles son las estrategias que sustentan los modelos exitosos y si en contextos actuales estos pudiesen ser replicados por otras empresas que deseen desarrollar su capacidad exportadora.

1.2 PREGUNTAS

- ¿Qué estrategias y entorno sustentan el éxito exportador en las PYMES Argentinas?

- ¿Pueden ser imitables estas estrategias para extender su éxito a otras PYMES?

1.3 OBJETIVO

- Entender en qué entorno y qué estrategias fueron utilizadas por distintas PYMES para alcanzar su éxito en el extranjero.
- Investigar si este éxito puede ser replicado a otras PYMES.

1.4 TIPO DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA.

Nuestra investigación va a tener una perspectiva **cualitativa** ya que nuestro objeto se ajusta a la descripción de hechos mediante observación, análisis de documentación, y entrevistas. De esta forma se construye los aspectos comunes de las distintas PYMES, con el objeto de producir conocimiento sobre la realidad inmersa de las mismas y el punto de vista de aquellos que las dirigen.

El tipo de investigación que se llevo a cabo fue **descriptiva** ya que fundamentalmente intentamos caracterizar situaciones antecedentes pasados y actuales.

La metodología de investigación aplicada fue la correspondiente a **estudios de caso** debido a que se realizó un análisis detallado de cada una de las empresas entrevistadas.

Nuestro instrumento primordial es la **entrevista**, en la cual la información la encontramos directamente con nuestro interlocutor, este método fue elegido por que nos permitió obtener una mayor información, adaptando cada pregunta al sujeto entrevistado y sus conocimientos sobre el caso. En nuestro caso lo hicimos con ocho entrevistados, tres PYMES Argentinas

exportadoras, y tres PYMES no exportadoras, un experto en el tema y el director operativo de comercio exterior del Gobierno de la Ciudad.

Otro instrumento utilizado fue el **análisis de documentos** a través de la Secretaria de la PYME y Desarrollo Regional, información extraída desde el sitio Web y personalmente, como es el anuario de Gestión 2012 y 2011 del Gobierno de la Ciudad. Asimismo incorporamos documentación analizada por la Fundación Ieral.

2 MARCO TEORICO.

2.1 CONCEPTOS BASICOS.

Siguiendo el criterio del CEP se considera **PYME** o pequeña y mediana empresa, la empresa industrial, mercantil o de otro tipo que tiene ingresos moderados y un numero reducido de trabajadores. Su definición varia de acuerdo a su país, en Argentina se clasifica según sus ventas anuales y su rubro. (Según la Ley 24467, es aquella que tiene hasta 40 trabajadores, y su facturación anual no supera en agropecuaria \$1000000, servicios \$5000000, comerciales \$5000000, industriales \$8000000)

Según el CEPAL (2010) las PYMES son protagonistas económicos importantes ya que representan más del 90% del número de empresas en América Latina. Su participación es muy heterogénea, siendo importante en el empleo, bastante menor en la producción y muy pequeña en las exportaciones. Su pequeña participación se ve reflejada en su disposición al mercado interno y su sometimiento a la demanda interna.

Caballero Miguez y Fabeiro (2008), el **comercio internacional** es el intercambio de bienes económicos que se efectúan entre los habitantes de dos o más naciones.

Lazzarin (2009), exportar implica incursionar en un proceso caracterizado por el largo plazo, donde se deben tomar decisiones importantes que deben estar guiadas por una visión clara y sostenida en el tiempo.

Furnari (2009), los consorcios son una asociación de empresas con el objeto de agrupar ofertas de productos y/o servicios destinados al exterior. Se encargan de impulsar el desarrollo de esquemas asociativos sectoriales para alcanzar una internacionalización más eficiente de las PYMES, prestando asistencia técnica para el diseño y la implementación de estrategias exportadoras. Este tema será visto con mas detalle en el capítulo siguiente.

2.2 EVOLUCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL EN ARGENTINA.

La inserción al mercado internacional implica una economía expansiva en cuanto a la actividad productiva, por el acceso a un mercado más amplio. Las mejoras en la productividad y mayor empleo, involucra una economía mas integrada al mundo, y también permite que una caída de la demanda interna pueda ser compensada por una demanda externa.

Para apreciar las oportunidades y enfrentar los potenciales riesgos resulta necesario continuar de cerca los cambios en el comercio internacional.

Argentina se inicio a partir de 1991, una política que eliminó gran parte de las restricciones vinculadas al comercio exterior (rebaja de los aranceles a la importación y un quiebre de regulaciones, barreras y trabas al comercio), pasó a conformar el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

A partir del año 1995, se puso en funcionamiento el nuevo bloque comercial hacia el libre comercio entre los miembros y hacia el establecimiento de un arancel externo común frente a las importaciones de terceros países.

Entre 1994 y 1998 se genero un fuerte crecimiento del comercio exterior argentino, pasando las exportaciones de 16 a 26 millones de dólares.

En 1999 se ocasionó una caída de las exportaciones en un 12% el cual provoco un periodo perjudicial para la economía argentina.

A principios del 2002 en Argentina ante una economía post devaluación, alentaba un tipo de cambio favorable para una parte importante de la industria nacional.

Las exportaciones argentinas muestran un importante crecimiento a partir del año 2003 ayudadas por una mejora en los términos de intercambio y una política de tipo de cambio alto. Este crecimiento se ve obstaculizado durante de la crisis financiera internacional, allí las exportaciones descendieron en el año 2009. El 2010 es un año de recuperación en el nivel de ventas al exterior.

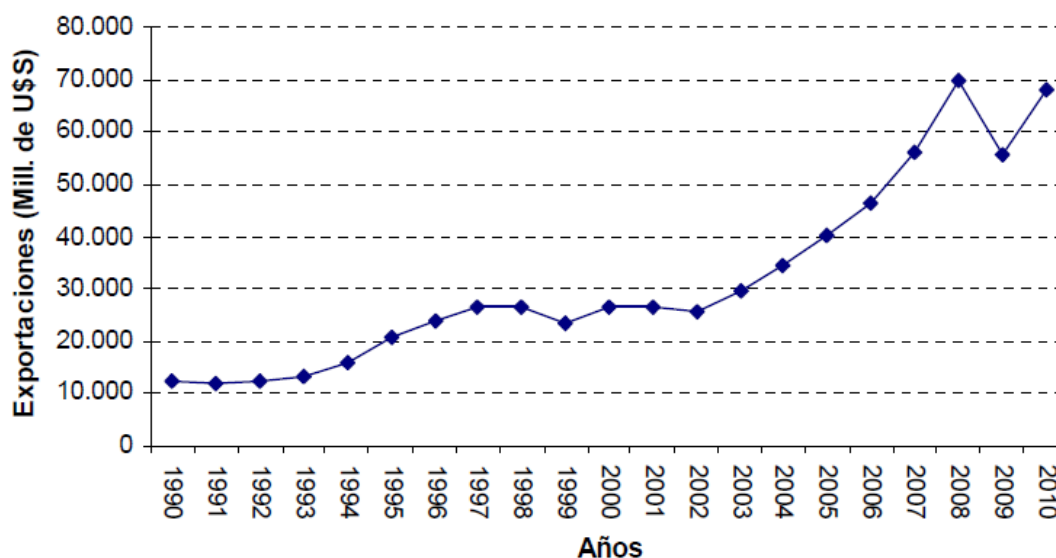


Gráfico 1: Exportaciones Argentinas en millones de dólares. (Fuente Ieral en base a datos del CEP)

En lo que respecta al 2011, los primeros 9 meses del año marcaron un crecimiento del 25% respecto a igual período del año anterior. Las PYMES no han estado exentas de este desempeño.

Este crecimiento se asemeja al de exportaciones totales, tal como se visualiza en el Gráfico 2. Es decir, hay un sostenido crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, donde el valor de las exportaciones disminuye para luego volver a ascender en el 2010.

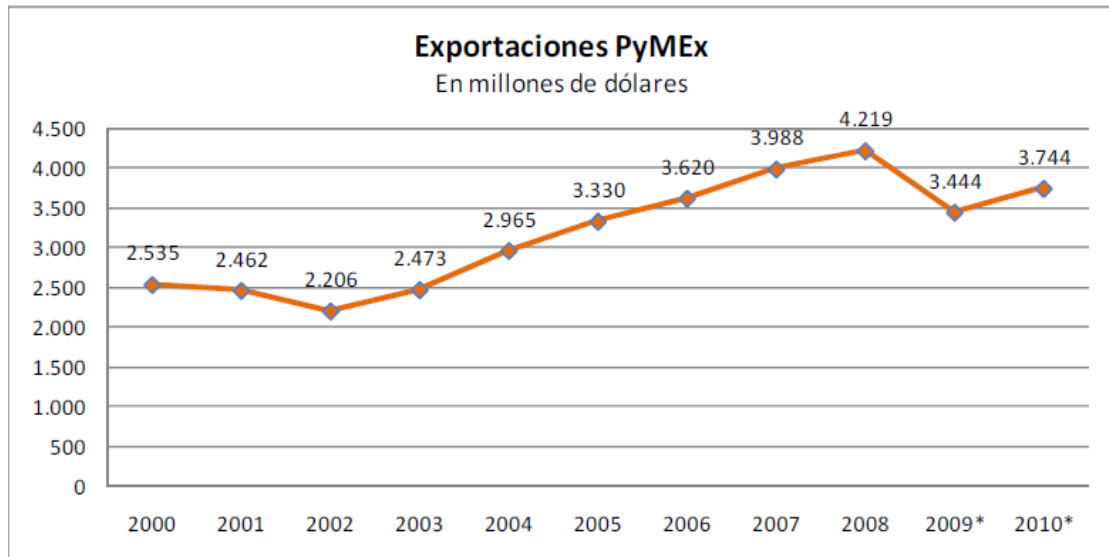


Grafico 2: Exportaciones PYMES en millones de dólares. (Fuente Ieral en base a datos del CEP)

Desde el año 2003 al 2008 las exportaciones de los grandes exportadores crecieron, mientras que los exportadores PYMES, aumentaron sus exportaciones cada vez en menor medida.

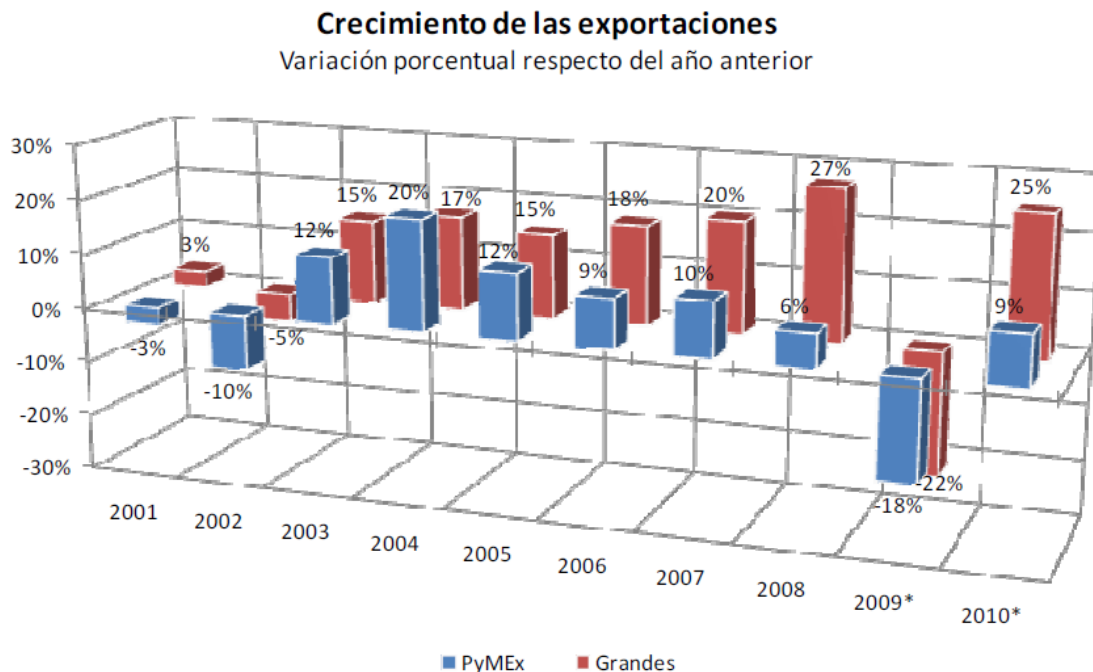


Grafico 3: Tasa de crecimiento de las exportaciones según tamaño de empresa. (Fuente Ieral en base a datos del CEP).

Los destinos de las exportaciones PYMES se observan para los años 2006, 2008 y 2010 en el Gráfico 4. El principal destino de las ventas de las PYMES argentinas al exterior es el área constituida por el MERCOSUR más Chile, siguiéndole en segundo lugar la Unión Europea, aunque en una magnitud considerablemente menor.

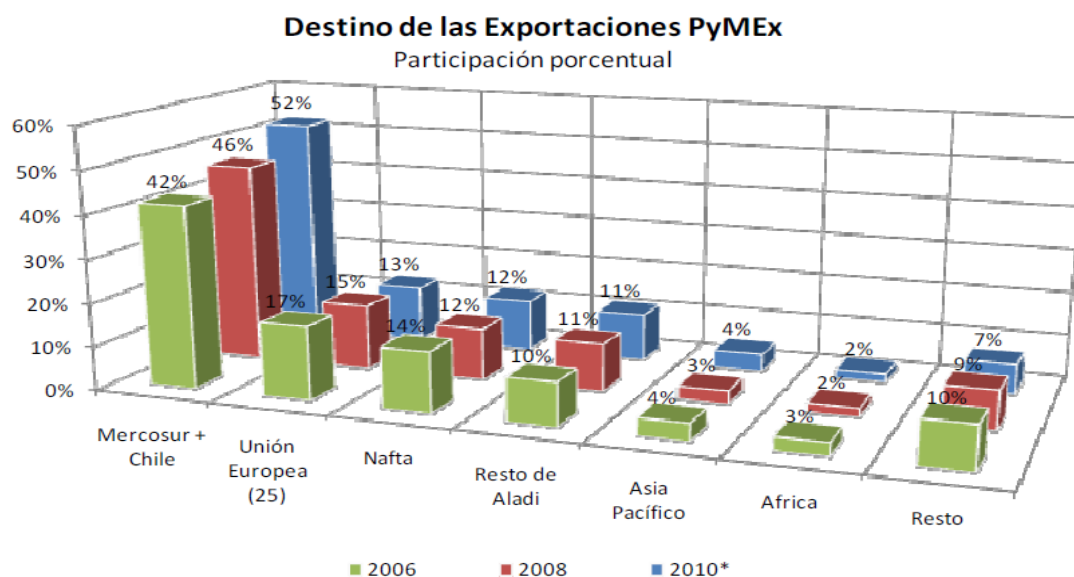


Gráfico 4: Destino de las Exportaciones PYMES. (Fuente Ieral en base a datos del CEP).

2.3 PROMOCION DE EXPORTACIONES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.

Las PYMES necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones, por lo tanto desde la subsecretaría de la PYME y desarrollo regional ofrecen desde líneas de créditos con condiciones especiales, consultaría, beneficios impositivos, entre otros. Desde este capítulo indicaremos algunos instrumentos que ofrece el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para alentar el desarrollo de las PYMES.

Dentro de la política de muchos gobierno de promover la internacionalización de sus empresas, como una medida de mayor dimensionamiento de sus mercados, modernización y generación de divisas,

se esta facilitando la decisión de selección de mercados mediante estudios efectuados por oficinas especializadas del gobierno. Los potenciales exportadores pueden conseguir del gobierno un financiamiento en condiciones ventajosas, para llevar a cabo los estudios necesarios. Inclusive en algunos casos, si el estudio revela que no es factible escoger ese mercado, los gastos incurridos que serian costos hundidos para futuras decisiones son absorbidos por el gobierno, compartiendo así el riesgo con el empresario.

2.3.1 PORTAL PARA LAS PYMES DE LA ARGENTINA.

Este portal esta destinado a impulsar la promoción de las exportaciones de las PYMES (www.proargentina.gov.ar). Algunos de sus servicios son:

- DIRECTORIO con mas de 6000 PYMES Exportadoras con datos de sus productos y servicios.
- INFORMACION sobre productos exportables.
- EVENTOS, MISIONES y FERIAS en Argentina y en el exterior.
- Base de datos especiales para los usuarios extranjeros.
- BIBLIOTECA VIRTUAL con documentos, informes y estudios relativos al proceso exportador.
- Programas de Asistencia Técnica y Capacitación en modalidad “Presencial” y a “Distancia” a través de la plataforma de E-LEARNING.
- Listado de LINKS útiles para el sector.

2.3.2 PLANES SECTORIALES DE INTERNACIONALIZACION.

A través de alianzas publico-privadas con grupos exportadores, cámaras empresarias y otras instituciones de apoyo PYMES, el objeto es generar capacidad exportadoras en sectores claves.

Con instrumento de apoyo se generan estrategias de exportación sectoriales, ahondando en actividades de promoción comercial externa, acciones concretas de marketing internacional, capacitación empresaria, diversificación de mercados externos, impulsar el esquema asociativo entre varias otras estrategias de expansión internacional.

La Dirección General de Comercio Exterior tiene como meta principal desarrollar y fortalecer la capacidad de promoción de exportaciones en los sectores seleccionados.

2.3.3 PROGRAMAS MULTISECTORIALES DE INTERNACIONALIZACION.

Misión: Incluir a las PYMES de La Ciudad de Buenos Aires en el proceso de internacionalización.

Objetivo: Incorporar nuevas PYMES al comercio exterior y consolidar el posicionamiento internacional de quienes ya están exportando.

2.3.4 PLAN NUEVOS EXPORTADORES.

El plan de nuevos exportadores busca aquellas PYMES que no hayan exportado o lo realizan en forma esporádica, mediante un plan de internacionalización implementado con la tutoría de entidades especializadas en comercio exterior.

Objetivos:

- Incrementar el número de exportadores de la Ciudad.
- Facilitar herramientas básicas de comercio exterior a las PYMES.
- Fortalecer la capacidad de gestión de entidades especializadas.

2.3.5 PLAN NUEVOS MERCADOS.

Este plan tiene como finalidad impulsar a las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires en la búsqueda de “nuevos destinos de exportación”.

Objetivos:

- Aumentar la presencia de empresas de la Ciudad de Buenos Aires en los mercados internacionales brindando la asistencia técnica y capacitación necesarias.
- Mejorar el posicionamiento competitivo internacional de las PYMES de la Ciudad a través de la diversificación de mercados.

2.3.6 VISITAS PERIODICAS A EMPRESAS EXPORTADORAS PORTEÑAS.

Con el objeto de establecer un primer contacto con los empresarios de CABA, conocer problemática, posicionamiento externo y generar un puente ente la empresa y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; La Dirección General de Comercio Exterior realiza visitas a empresas exportadoras de la CABA, de todos los sectores.

Este encuentro con las PYMES permite restablecer los datos de la oferta exportable de CABA., propagar los distintos programas y acciones que actualmente está ejecutando la Dirección General de Comercio Exterior, así como también las instrumentos de otras reparticiones del Gobierno de la Ciudad que apunten a las mejoras productivas de las empresas. Por otra parte, el diagnóstico que se realiza en cada una de las firmas permite medir el impacto que estos programas tienen sobre las PYMES porteñas, facilitando, en caso de ser necesario, un redireccionamiento o una adecuación de manera coherente y fundada en la información recabada.

2.3.7 OBSERVATORIO DE COMERCIO INTERNACIONAL.

El Observatorio de Comercio Internacional, es una unidad de investigación en comercio exterior conformada por la Dirección General de Comercio Exterior y el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano fundada como un área de reflexión e investigación en temáticas relacionada al comercio exterior.

2.3.8 PROGRAMA PYMES 2.0.

El programa está dirigido a PYMES que estén interesadas en acceder a servicios de capacitación y asistencia técnica destinada a concebir y/o mejorar sus estrategias de promoción, marketing, comunicación y ventas a través de Internet.

Consiste en 3 módulos: Capacitación y sensibilización, Autodiagnóstico y Plan de acción.

El módulo de Capacitación y Sensibilización se lleva adelante en 4 temáticas que son: “Mejorando mi sitio Web y comunicando mi empresa”, “Diseño: ideas creativas que ayudan a vender”, “Contenidos: cómo me presento ante los clientes”, entre otros.

El módulo de Autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de las empresas se instruyen a identificar los principales elementos de su estrategia digital y a calificar el estado de desarrollo de la misma. Por último, el módulo de Plan de Acción consiste en tutorías donde capacitadores guían en la implementación de mejoras en alguna de las temáticas que se abarcan en el módulo de Capacitación y Sensibilización.

2.4 ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIACION.

2.4.1 MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES.

La decisión de internacionalizarse es una de las más importantes en una empresa. “Marketing Internacional” de Cateora y Ronkainen, detallan factores que presionan y motivan a las PYMES para su internacionalización.

Los motivos proactivos representan estímulos, ponderados y asumidos por la empresa, para asumir un cambio estratégico. Y los motivos reactivos estos influyen en las compañías en función a nuevas situaciones propias o del contexto y se ajustan mediante el cambio de su estrategia.

2.4.1.1 MOTIVOS PROACTIVOS :

- Ampliación de mercado.
- Diversificación de riesgo.
- Efecto demostración.
- Cintura competitiva.
- Ventaja de utilidades.
- Ventaja de contra temporada
- Alargamiento del ciclo de visa.
- Productos con ventaja tecnológica.
- Economías de escala.
- Productos únicos.
- Información exclusiva de mercado.
- Impulso administrativo.
- Beneficios fiscales e impositivos.

2.4.1.2 MOTIVOS REACTIVOS :

- Por presiones competitivas.
- Por sobreproducción.
- Por ventas locales estables o en disminución.
- Por exceso de capacidad.
- Por mercado local saturado.
- Por cercanías con mercados potenciales y puertos.

2.4.2 ETAPAS DE INTERNACIONALIZACION.

investigación básica	desarrollo de productos	fabricación de componentes	Ensamblado	Distribución	ventas	servicio post-venta
-------------------------	----------------------------	-------------------------------	------------	--------------	--------	---------------------

El proceso de la internacionalización entraña una compleja relación entre diversas variables que las empresas no pueden controlar como son la cultura, el mercado incluso el idioma del lugar donde se quiere llegar por lo tanto esta decisión trae consigo una cierta cantidad de riesgos. Por eso el avance de la empresa en este proceso debe ser gradual y cauteloso buscando acercarse poco a poco con el entorno externo para reducir el riesgo que ello implica.

Jarrillo J. y Martínez estrategias de internacionalización (1999), muestra las distintas actividades dentro de la cadena de valor y sugiere que esta debe empezar de atrás para delante puesto que lo mas complicado de un servicio o producto es brindar la cobertura post venta.

Según Jarillo J.C y Echezarraga, J.M Estrategias internacionales (1999), describe las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son:

- **Exportación ocasional**

En esta etapa la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior que no ha buscado. La empresa exporta empujada por un importador o comprador extranjero que busca, fundamentalmente, capacidad de producción. Por lo tanto el comprador extranjero el que toma las decisiones con respecto al producto, control de calidad, cuestiones logísticas y en muchas ocasiones es quien fija el precio de venta.

- **Exportación experimental**

Acá la empresa sobrepasa la primera etapa experimentado la entrada de sus productos o servicios a pocos mercados. Generalmente para la distribución de productos y logística utiliza intermediarios como consorcios de exportación, trading etc.

- **Exportación regular**

Normalmente al experimentar la empresa obtiene buenos resultados lo que le da un mayor compromiso con la internacionalización esta designa mayores recursos a la actividad exportadora y reserva una mayor capacidad de producción para el mercado internacional. Como la empresa cuenta con un

grupo estable de clientes en el exterior se aconseja crear un departamento de comercio exterior con responsable a cargo

- **Establecimiento de filial de venta**

Cuando la empresa ya consolida el mercado de exportación debe decidir si continua vendiendo desde el país de origen u operando vía intermediarios. Este paso es muy importante para la empresa y requiere una inversión importante en recursos humanos y financieros. La ventaja que tendrá la puesta en marcha de la filial es que esto le permitirá a la empresa integrarse hacia delante en la cadena de valor y poder controlar sus actividades de logística y de marketing e incluso el precio a los detallistas.

2.4.3 MODELOS DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS DE INSERCION EN LOS MERCADOS EXTERNOS.

Arese Héctor (2006) señaló que en términos globales se entiende por estrategia al arte de dirigir las operaciones para alcanzar un objetivo. En un marco estratégico se les da el nombre de tácticas que son utilizadas entre empresas competidoras para resolver algún conflicto.

Según Lambin (1995), el primer paso de toda estrategia es definir la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible, que servirá de apoyo a acciones posteriores. Para esto es necesario contar con un análisis de la situación competitiva y con una serie de respuestas a cuestiones como:

- ¿Cuales son los factores claves del éxito en el mercado internacional?
- ¿Cuales son los puntos fuertes o débiles de la empresa en relación a estos factores?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y débiles de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores?

De la información que resulte a estas preguntas se podrá evaluar, la ventaja en relación al que este mejor situado, decidir crear una ventaja competitiva en

una área específica o intentar neutralizar la ventaja competitiva exhibida por la competencia.

Según Michael Porter (1991) Las estrategias básicas serán elegidas en relación de la base competitiva que las sustente ya sea una ventaja de productividad, por consiguiente basada en costos o una ventaja basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, basada en términos de precio.

	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE BAJO COSTO
TODO UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
SOLO A UN SECTOR EN PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Figura 1: Las estrategias básicas de Porter (1982)

Si la opción es por medio de los costos el producto deberá tener mayor valor a un precio menor dentro del target de mercado. A menudo esto implica una inversión en economías de escala y un control estricto de los costos, como son los costos generales o indirectos de investigación y desarrollo o logística.

Un análisis de esta Czinkota Ronkainen (2004) señalan que esta estrategia se ha vuelto atractiva en los últimos años como consecuencia de la popularización del concepto de curva de experiencia.

En general, una empresa que base su estrategia de competitiva en el **liderazgo general de costos** debe construir instalaciones más eficientes (en términos de escala o tecnología) y obtener la mayor participación en el mercado de tal manera que su costo por unidad sea el más bajo de la industria. A su vez, estas ventajas dan al productor un importante liderazgo en términos de experiencia en la fabricación del producto. La experiencia conduce entonces a más ajustes de todo el proceso de la producción, entrega y servicio lo que genera más reducciones de costos.

Por otro lado si se eligiera la estrategia de **diferenciación** la apuesta cambiaría y la plusvalía de esta sería brindar al comprador un valor superior

y singular en términos de calidad, características especiales de los productos, alto cumplimiento de las especificaciones, servicio post venta del producto, imagen de marca, prestigio, patentes exclusivas, etc. La diferenciación posibilita un aislamiento contra la rivalidad competitiva, al reducir el margen de sustitución del producto, aumentando la fidelidad de los consumidores y disminuyendo la sensibilidad de estos a los precios, todo lo cual redundara en un mejor potencial de rentabilidad.

Es de aclarar que estas estrategias pueden ir dirigidas a todo el mercado o darle un foco específico que consistiría en definir un solo segmento de mercado para poder satisfacer este nicho mejor que la competencia.

La adquisición de una ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa (definida esta como la contribución al aumento del valor para el comprador, desde la producción de la materia prima hasta la puesta en góndola del comprador externo) se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.

Para hondear un poco mas en lo que respecta a la cadena de valor y como lo señala Michael porter (1991), es una herramienta que permite el análisis interno de una empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor.

Esta herramienta divide las actividades en dos, las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea.

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovechamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

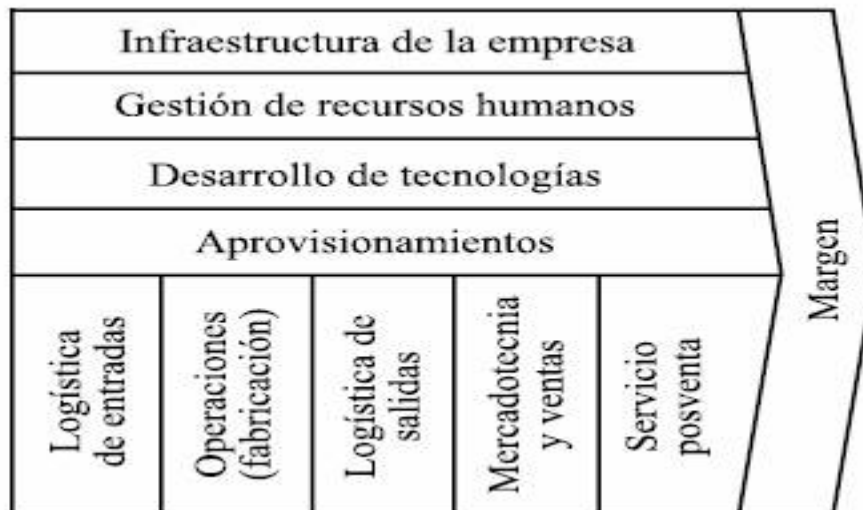


Figura 2: Las ventajas competitivas de las naciones, Porter (1990)

La cadena de valor y las actividades dentro de ella varían en su importancia de acuerdo con la ventaja competitiva que es relevante de cada sector.

2.4.3.1 SELECCIÓN DEL MERCADO A DESARROLLAR.

La decisión de seleccionar mercado debería estar basada en un análisis profundo de las características actuales y potenciales del mismo.

Existen distintas herramientas para la detección de oportunidades en nuevos mercados:

- Investigación **exploratoria**: Es más apropiada cuando el objetivo es identificar o definir problemas con mayor precisión. Esta investigación también ayuda a formular hipótesis relativas a problemas y oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión. El énfasis está en la recolección de datos cualitativos más que cuantitativos.
- Investigación **descriptiva**: proporciona información sobre los fenómenos de mercado existente. Se utiliza para buscar similitudes y diferencias entre mercados y grupos de consumidores, luego las semejanzas pueden explotarse a través de la estandarización y las

diferencias pueden ayudar en la formulación de una estrategia de negocios de adaptación. Para su desarrollo se necesita una cantidad de información sobre el fenómeno que se estudia

Hay determinadas herramientas que se utilizan para la detección de oportunidades, tales como:

- Análisis PEST (Análisis macroeconómico para identificar oportunidades y amenazas existentes del mercado).
- FODA (Análisis de fortalezas, debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades que brinda el mercado)
- Análisis de brechas (determinar la situación de mercado actual y la estrategias que se podrían seguir para poder competir en el mercado)

Las empresas pueden concentrar su esfuerzo en mercados específicos y darles una cobertura total o no. Si la experiencia de exportación y la capacidad de oferta son reducidas obviamente una estrategia de cobertura del mayor número de mercados posibles significara una desagregación de esfuerzos y poco impacto en cada mercado.

McCarthy como Philip Kotler (2008) analizan el concepto de segmentación “siempre que hay mas de dos compradores para un producto o servicio, el mercado es susceptible de ser segmentado”.

Según Kotler hay tres factores imprescindibles a considerar:

- El mercado debe ser mensurable, es decir poder obtener información tal que permita saber si es factible segmentar el mercado.
- El mercado debe ser accesible.
- El mercado debe tener una cierta magnitud (el mercado deberá tamaño tal que justifique el desarrollo de un producto para dicho segmento de mercado).

Para obtener información de los aspectos arriba descritos, se puede optar por fuentes primarias (obtener datos directamente en el lugar de interés), o secundarias (información compilada y accesible en base de datos estadísticas). Esta es la alternativa más conveniente para las PYMES, pues permite a un bajo costo, focalizar rápidamente los esfuerzos de exportación sobre los mercados más interesantes.

2.4.3.2 EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS ACTUALES Y POTENCIALES DEL MERCADO OBJETIVO.

Es imprescindible contar con información del mercado al cual la empresa exportadora desea dirigirse, esta se convertirá en una aliada muy poderosa a la hora de formular la estrategia según Carlos J Gelmetti (2004) existen cinco evaluaciones que se deben llevar a cabo para este fin:

- Evaluar el atractivo del producto/servicio
- Medir la respuesta del mercado al precio
- Evaluar los canales de distribución
- Estimar las intenciones de la competencia
- Identificar el potencial del mercado

2.4.3.3 FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE MERCADO.

Para saber donde llegar se debe tener en claro que el objetivo de comercialización es de segundo grado, esto es que esta subordinado a los objetivos globales y generales de la empresa.

Las empresas deben establecer claramente las metas específicas que desean alcanzar dentro de un nuevo mercado (Colaiácovo 1993). Los cuatro parámetros básicos que guían a una empresa a elegir un nuevo mercado son la rentabilidad, desarrollo de ventas, estabilidad frente a cambios ambientales y flexibilidad operacional.

Generalmente, en los comienzos la empresa buscara posicionar su producto en el nuevo mercado, es decir conseguir una buena porción del

mercado, aunque esto pueda afectar la rentabilidad. Una vez que el producto y la empresa tengan una participación expresiva en el mercado, se podrá obtener un precio que permita derivar una rentabilidad razonable. También puede ser que simplemente esto permita mejorar los ingresos de la casa matriz, por el aumento de su escala de operaciones. Puede finalmente ser que se interese únicamente en obtener participación de mercado, con las metas del mercado establecidas y con el conocimiento de la conducta de los consumidores, la empresa puede diseñar su estrategia comercial.

Estos objetivos pueden consistir en conquistar un mercado, desalojar a la competencia, introducir un nuevo producto e incrementar la rentabilidad.

2.4.3.4 DISEÑO DE LA MEZCLA COMERCIAL.

La mezcla comercial según Lou E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpkin (1999) ofrece un medio en el que se pueden agrupar variables de producto, precio, promoción y punto de venta para satisfacer las necesidades de un canal.

Una coherencia entre estas variables dará como resultado una exitosa estrategia comercial:

a) **Precio:** según Michael R. Czinkota y Liikka A. Ronkainen (2008). La fijación de precios es un elemento clave en la mezcla de marketing numerosos ejecutivos creen que la supervivencia de una empresa depende de que esta desarrolle la capacidad para fijar sus precios.

Según Lou E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpkin (1999) cualquier análisis sobre la fijación de precios en los canales de marketing debe empezar con la noción de valuación o valor percibido que es la valoración simultánea por parte de compradores y vendedores del valor económico y psicológico de una oferta de mercado.

Con el tiempo según R. Czinkota y Liikka A. Ronkainen (2008) las estrategias generales de fijación de precios en el marketing internacional son precio mundial estándar y la fijación de precios dual que distingue los precios nacionales o domésticos de los de exportación.

Ambos enfoques se presentan en cada una de las siguientes estrategias generales. La basada en costos, la cual es fácil de establecer e implementar y la segmentada de mercado, la cual se enfoca en la demanda del cliente y en la competencia. Cuanto más involucrada la empresa en la actividad exportadora más probable será que utilice los métodos basados en el mercado:

- Precio mundial estándar: estos son los mismos para todos sin importar el comprador y se pueden apoyar en los costos fijos, variables y relacionados con las exportaciones.

La fijación uniforme es recomendable cuando los clientes de todo el mundo están consientes de los precios que se fijan y cuando hay poca oportunidad de diferenciar el producto.

- Fijación de precio dual : los precios nacionales y los de exportación son diferenciados
- Fijación de precios diferenciada por mercado: supone una fijación de precios de exportación acorde con las condiciones dinámicas del mercado.

b) **Producto:** cuando un producto sale a un mercado extranjero se encuentra en medio de una dicotomía entre la estandarización frente a la adaptación. Según R. Czinkota y Llkka A. Ronkainen (2008) la empresa tiene cuatro posibilidades.

- Vender el producto como se hace en el mercado internacional.
- Modificar los productos en función de los diferentes países o regiones.
- Diseñar nuevos productos para mercados extranjeros.
- Incorporar todas las diferencias en un diseño de producto flexible e introducir un producto global.

c) **Comunicación:** según R. Czinkota y Llkka A. Ronkainen (2008) el primer paso para el desarrollo de la estrategia de comunicación es evaluar

las características y beneficios del producto que deben comunicar al mercado importador. Esto requiere que se vigilen de forma constante los diferentes entornos y que la empresa se enfoque en las características de la audiencia.

Los recursos con los que cuenta la empresa para formar un programa integral de comunicaciones y usarlos en el mercado meta son los que constituyen la mezcla promocional:

- Publicidad: que consiste en cualquier forma de presentación no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado que usa sobre todo medios de comunicación masiva.
- Venta personal: este es el proceso de ayudar a persuadir a un prospecto de gente a comprar un bien o servicio y de influir sobre una idea mediante el uso de la comunicación personalizada con intermediarios y o canales finales.
- Publicidad no pagada: esta es cualquier forma de comentarios noticioso o editorial no pagado e importante desde el punto de vista comercial acerca de ideas, productos o instituciones.
- Promociones de venta: esto son incentivos directos que ofrecen un valor adicional al producto o que proporcionan un aliciente a la fuerza de ventas, intermediarios o clientes finales.
- Patrocinio: la practica de promover los productos o servicios asociándolos con un evento específico.

d) **Logística internacional** según R. Czinkota y Likka A. Ronkainen (2008) es el diseño y administración de un sistema que controla el flujo de materiales dentro , entre y fuera de la corporación internacional :

- Distribución exclusiva: la utilizan los fabricantes de productos de lujo y solo permiten que una tienda tenga sus productos, la tienda puede ser parte de su mismo negocio o pueden darle la concesión a alguien.

- Distribución intensiva: el fabricante busca para su producto todos los establecimientos de la misma rama comercial en los que se puede vender.
- Distribución extensiva: el fabricante busca poder vender sus productos en todos los establecimientos posibles de la misma rama comercial.
- Distribución directa: es cuando es cuando el que produce el producto es el que se encarga de hacerle llegar este al consumidor final.
- Distribución indirecta: es cuando el producto llega al consumidor final por medio de intermediarios.

2.4.3.5 EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

Las empresas deben evaluar los objetivos definidos y sus resultados obtenidos de manera que si han logrado el éxito en el mercado internacional este pueda ser utilizado como criterio de planteamiento a largo plazo y ejecución formal del marketing , caso contrario deberán efectuar un replanteo de objetivos y / o mezcla comercial .

Por ejemplo si los resultados estuvieron por debajo de los objetivos caben cuatro hipótesis para explicar la performance:

- Los objetivos fueron demasiado ambiciosos.
- Las políticas comerciales fueron equivocadamente trazadas.
- Las áreas operativas implementaron errónea mente las políticas.
- Aparecieron elementos ambientales desfavorables y de naturaleza coyuntural.

Otro punto importante para que el proceso de exportación continúe es la definición de la estrategia de inserción que son aquellas que persiguen definir una vía de acción para el futuro, esta estará dada en función del riesgo potencial del mercado objetivo, de los recursos propios de la empresa y las

políticas del país destino. Dichas pueden clasificarse en primarias o secundarias. Las primarias son los mecanismos básicos de ingreso a un mercado, mientras las secundarias son variantes o mezclas de estrategias primarias que resultan en híbridos con varios componentes primarios.

Dicha clasificación incluye las siguientes estrategias:

- **Estrategias primarias:**
 - Exportación
 - Inversión en el exterior
 - Tránsito de tecnología

- **Estrategias secundarias:**
 - Subcontratación internacional
 - Intercambio compensado
 - Franchising
 - Joint Venture y alianzas estratégicas

Por ser el medio más utilizado por las PYMES y a efectos de esta investigación daremos relevancia a la **exportación como estrategia de inserción** a los mercados en el extranjero, estas se dividen en vías directas, indirectas o colegiadas.

- **Vías Directas.**

Son aquellas por las cuales el empresario, con distinto grado de compromiso, decide entrar a los mercados externos ejerciendo un pleno control de la operación, ya sea a través de un vendedor propio, del departamento de comercio exterior de la empresa, el agente de ventas o comercial sea o no exclusivo, los distribuidores exclusivos o no, las licencias, las franquicias o la propia radicación.

La forma menos comprometida es la del **vendedor propio** que con conocimientos sobre el comportamiento de los mercados y con la visión y el

compromiso con la empresa matriz puede llegar un mejor clima de negocios entre la empresa y el nuevo mercado.

El **agente de mercado o comercial**, actúa en el mercado externo por cuenta y orden del fabricante, que le encomienda la venta de sus propios productos con reconocimiento de una comisión sobre el precio de venta, lo que constituye una carga fija para la empresa.

El paso posterior a las dos alternativas anteriores es la constitución de un **departamento de comercio exterior** propio lo que implica el diseño y puesta en marcha de un plan comercial orientado a los mercados externos con un presupuesto debidamente asignado para tal fin.

El **distribuidor** es una figura que compra la mercadería en el mercado interno para luego venderla en otros mercados: para eso elige la forma de comercialización más conveniente y define la política de precios. La desventaja que tiene en este caso el fabricante es que no tiene el control sobre el mercado destino.

Las **licencias** constituyen una válida forma de acceso directo a los mercados externos. Se trata de un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago inicial o periódico.

Las **franquicias** también constituyen una interesante forma de acceso a los mercados internacionales. El modelo más reconocido es el llamado montaje de negocios que consiste en una empresa que ha acumulado un valioso know how y posee una marca de prestigio, las cuales trasfiere para su uso y comercialización.

- **Vías Indirectas.**

Son aquellas en que la gestión comercial y el desarrollo del mercado queda en manos de terceros, aun cuando éstos no cumplan con la función de ser el exportador.

Una de las formas es mediante un **intermediario local (broker)** radicado en el mismo país del fabricante. Este busca colocar los productos de su cartera en los mercados internacionales e inclusive a través de sus similares en el exterior (intermediario externo), a los cuales también puede recurrir la empresa.

El broker local puede constituirse en agente o representante de compra que es cuando en conocimiento de la necesidad de un producto en un determinado mercado, busca en la plaza local, proveedores de ese producto con quienes negocia las condiciones de venta y acuerda con su cliente dichas condiciones.

Los **consignatarios de exportación**, localizados en el exterior cuentan con un stock de mercaderías del vendedor y lo representan comercialmente, pero pagan el valor de éstas una vez que se haya materializado la venta

Las **compañías de comercialización (Trading)** son otra forma de comercialización indirecta al constituirse en intermediarios comerciales entre el proveedor, que tiende a ser cautivo de ellas y los canales de comercialización internacional

- **Vías colegiadas**

Si bien es una forma indirecta de comercialización, la característica principal es que la empresa participa de un proyecto conjunto de exportación o de negocio asociados con otras empresas con las cuales comparte intereses comerciales. Una de estas formas es el **consorcio de exportación** el cual consiste en un acuerdo entre varias empresas fabricantes cuyo objetivo principal es operar para introducirse, en forma conjunta, en los mercados exteriores.

Dentro de éstos, encontramos los **consorcios horizontales o agrupamiento de empresas** con productos del mismo rubro o sector industrial y los consorcios verticales, donde se unen proveedores de distintos rubros económicos de bienes y servicios.

Una de estas formas es la **cooperativa de exportación** donde a diferencia de las anteriores los productores son de bienes primarios o agropecuarios. Constituyen también una asociación permanente y comprometen el total de la producción ya sea con destino al mercado externo o al interno por la forma cooperativa

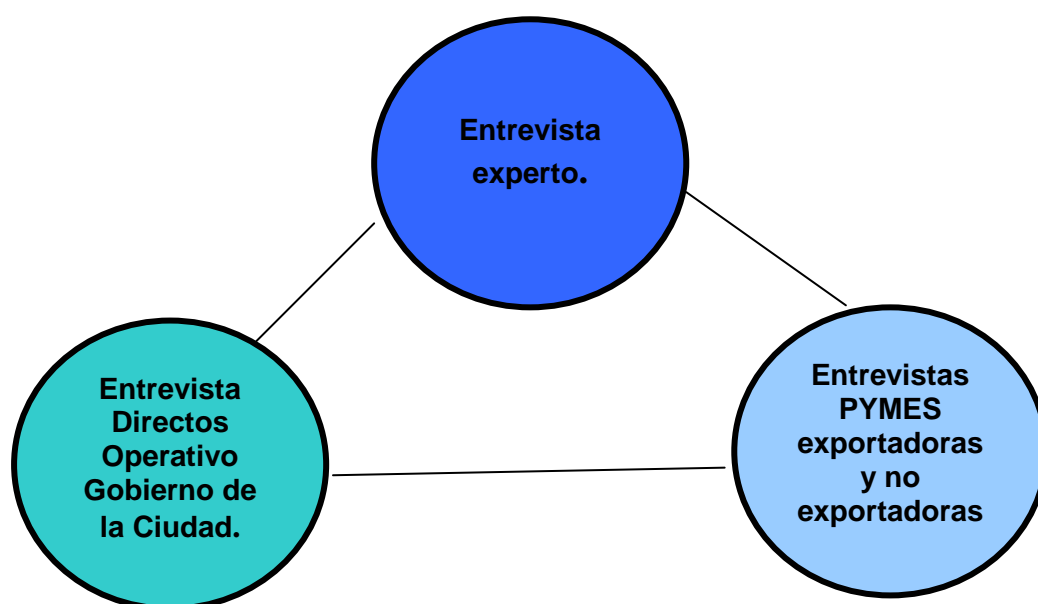
La característica principal es que las empresas participantes no pierda si su identidad ni su independencia comercial en sus negocios.

Las PYMES por las características de las mismas generalmente adolecen de capacidades, tales como física para exportar, económica, administrativa. El consorcio permitirá superar el problema de falta de capacidad administrativa para exportar, transfiriendo la función comercial de la empresa al consorcio, pero no la eliminación de la necesidad de que la empresa posea producción física a costoso compatible para comercializar a través del consorcio. También difícilmente un empresario que no acredite en la exportación (falta de conciencia exportadora) tendrá interés en ser miembro de un consorcio. Desde el momento en que acepta participar en conversaciones es porque existe un cierto interés.

Existen tres elementos que constituyen las bases de la figura del consorcio:

- 1- Facilitar que las empresas de porte pequeño y mediano dentro de los estándares de la industria donde operan o en estándares generales, puedan acceder a los mercados internacionales, contando para ello con una estructura técnica y eventualmente financiera de la que por separado no podrían disponer.
- 2- Agrupar una oferta significativa de productos homogéneos y/o complementarios que faciliten su negociación y disminuya los costos de exportación.
- 3- Hacer que las empresas asociadas reciban un aporte técnico que les permita una modernización y autodesarrollo.

3 TRIANGULACION.



3.1 RESULTADOS.

	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	
Evolucion del comercio	Exportaciones en Argentina.	% destino de exportaciones.	Entrevistas: P4 P7 P8 P9 GB	Análisis documentos: IE
	Salida de PYMES Exportadoras.	Crecimiento de las exportaciones.	Análisis documentos CMD Entrevistas: P6 Experto	
Mercado	Motivos para internacionalizarse. Objetivos de mercado.	Reactivos o proactivos. Mayores de objetivos escogidos.	Entrevistas: P1 P2 P6 Experto	
			Entrevistas: P4 P5 SF Entrevistas: P6 P7 P8 BNB Entrevistas: P2 PG Entrevistas: P2 MG Entrevistas: P2 P3 P4 P5 MCH	
Estrategia	Modelos de negocios exitosos. Estrategias de penetración primarias. Estrategias de exportación.	Mayores estrategias utilizadas.	Entrevistas: P11 P13 P14 P5	P12 P15 P16 GB
			Entrevistas: P1 P3 P4 P5 UNS Entrevistas: P3 P4 P5 Experto Entrevistas: P2 P3 SF Entrevistas: P2 P3 P4 P6 BNB Entrevistas: P4 P6 PG	
Políticas de gobierno	Beneficios utilizados Leyes fiscales activas	Grado de utilización de los beneficios.	Análisis de documentos: CMD Entrevistas: P7 UNS	P7 P5 PG P5 MG P6 MCH
		Grado de satisfacción.	Entrevista: P7 Experto Entrevista: P4 SF Entrevistas: P5 P3 BNB	
			MG: Meir Group MCH: Brian Michan UNS: Grupo Unesa	GB: Gobierno de la Ciudad SF: Silverleaf PG: Pragma IE: Fundación Ieral

4 PRINCIPALES PUNTOS ENTREVISTAS.

4.1 ENTREVISTAS PYMES EXPORTADORAS.

4.1.2 ENTREVISTA AL SOCIO DE LA EMPRESA BNB, ALEJANDRO PONCE.

- Primero se iniciaron en el proceso exportador siendo Broker, luego los procesos se fueron complejizando, necesitaban más involucramiento, por lo tanto en principio incorporaron gerentes de proyectos y luego consultorías.
- Modelo exportador: recursos locales y servicios al exterior (España).
- Práctica peoplesoft es off Shore, presta servicios afuera. Esta práctica funciona bien porque para algunos países Argentina es barata (a pesar de la inflación y del dólar). En caso de viajar ya no es competitivo.
- En Argentina los recursos, materia prima son muy buenos y reconocidos a nivel internacional. Existen buenos profesionales.
- Beneficios: Diferencia horaria con España y EEUU. Leyes locales de Software que favorece.
- Hay determinados países de Sudamérica que están creciendo pero no tienen el desarrollo de IT necesario.
- Argentina tiene mucha experiencia, y esta es equiparable a la de Brasil y México. Hay recursos y Argentina es económico.
- No utilizan beneficios del Gobierno de la Ciudad ya que la empresa tiene la solvencia de poder reinvertir sus utilidades.
- Son Partners de Oracle. Esto les abre puertas y no es necesario tanta publicidad.
- Modelo de exportación: mejor rentabilidad por recurso, lo ideal costos locales y rentabilidad en el exterior. No todos los proyectos se pueden hacer en forma remota, siempre en sistema una parte es local y además hay muchos clientes que exigen que halla una participación de un socio local. Aunque los clientes están más abiertos en que los servicios se puedan dar en cualquier lugar.

4.1.3 ENTREVISTA AL CEO DE PRAGMA CONSULTORES, DANIEL YANKELEVICH.

- Empezaron a exportar por los vaivenes del estado argentino, y les pareció importante tener otra fuente de sustentabilidad.
- Cuando empezaron a exportar a Chile sus productos allí se vendían mucho más baratos, por lo tanto en principio era desventajoso realizar el esfuerzo, pero para ellos era importante para diversificar el riesgo. Pero fue bueno en el 2001, ya que contaban con una base instalada en Chile, que les ayudo a salvarse de la crisis.
- Elección del mercado se dieron cuenta que el servicio brindado en Argentina no tenía la misma recepción en Chile por lo tanto fueron ofreciendo el servicio a través de prácticas locales, conocimiento y adaptando a la cultura local.
- Obstáculos culturales, decidieron poner socios locales.
- Obstáculos coyunturales, las restricciones al pago al exterior.
- Obstáculos financiero, en exportación de servicios, ser PYMES, empresas tecnológicas que no tenemos bienes reales, es decir no pueden poner garantías reales con tanta facilidad como otra empresa que tiene maquinarias y por último empresa de servicio por lo tanto es el peor mundo posible para conseguir financiamiento.
- Mercado objetivo los países latinos, Brasil: la estrategia utilizada, fue conseguir socios locales, planificar con tiempo, y realizar un trabajo de marketing importante en conocer el mercado.
- Futuro mercado es Colombia y hay una expectativa importante con respecto al mercado de habla hispana de EEUU, un mercado muy importante un mercado grande y que esta creciendo.
- Dos programas del Gobierno de la Ciudad, distrito tecnológico y proyectos de innovación (algo de apoyo a la innovación y financiamiento).

4.1.3 ENTREVISTA A DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNESA.

- Un licenciado en Comercio Internacional decide unir a varias empresas algunas que ya habían exportado para unir fuerzas y comenzar a exportar, a través de un consorcio de exportación.
- Posibilidad de adquirir más de 150 productos a un único proveedor, en una única exportación.
- Disminución de los costos de flete y costos de importación en comparación con una compra a cinco proveedores diferentes.
- Las empresas proveedoras de UNESA garantizan disponibilidad de stock y cumplimiento de los plazos de entrega.
- No existen cantidades mínimas de compra.
- Modelo exportador, comercializaron a los países limítrofes (Chile – Uruguay – Bolivia), luego a toda Latinoamérica (México – Colombia – Venezuela). En un futuro está planeado aumentar los países a los cuales llega Grupo UNESA.
- Obstáculos, diferencia de precios principalmente de China, por lo tanto utilizan la ventaja competitiva de calidad de sus productos.
- Gobierno de la ciudad ayudó en proyecto para mejoramiento de marca con folletos, sitios Web, imagen institucional. Además cuenta con el apoyo de Fundación Exportar y Standard Banks.

4.2 ENTREVISTAS A PYMES NO EXPORTADORAS.

4.2.1 ENTREVISTA A DUEÑO DE COMERCIO MAYORISTA DE ROPA, BRIAN MICHAN.

- Los objetivos son incrementar la facturación, la calidad de servicio y ganar nuevos clientes.
- Brindar productos de calidad, y se destacan en la atención al cliente.
- Debido a la estructura que cuentan consideran inviable la internacionalización.

- Decidieron apuntar a las mujeres y niños que son los que mas productos se pueden comercializar.
- El objetivo es crecimiento, ya sea abriendo nuevos locales o ampliando el actual, pero ante el contexto actual prefieren no invertir.
- No conoce ninguno de los beneficios que ofrece el Gobierno de la Ciudad.

4.2.2 ENTREVISTA A PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD CHIEN SA DUEÑA DE LA FIRMA MEIR GROUP, SABRINA HABIB.

- Objetivo crecimiento en mercado local.
- La selección de mercado fue buscar una veta en la industria.
- Las redes sociales, sitio Web, ayudo para que mas publico conociera sus productos.
- Conocen algunos beneficios del Gobierno de la Ciudad, pero no los utilizan ya que en sus planes no se encuentra la internacionalización. Aunque el gobierno les ofreció exportar para que les sea mas simple la importación.

4.2.3 ENTREVISTA A ALEJANDRO SEGHEZZI, COO-FUNDADOR DE LA FIRMA SILVERLEAF.

- Proyecto futuro exportar, en todos los países donde opera mercado libre.
- El medio por el cual se comercializan su productos es adquirir mercados extranjeros,
- Leyes actuales favorecen la exportación de Software, de tal manera que sus costos de puedan equiparar a los de India.
- Promocionan a través de Internet, Google Adwords, mercado clicks, campañas publicitarias en portales específicos.
- Primeramente su objetivo es exportar a países limítrofes donde menos desarrollado este su servicio.

4.3 ENTREVISTA A EXPERTO.

- Carlos Gelmetti, Licenciado en Comercialización, post grado en Integración Económica y Business Administration. Autor del libro PYMES GLOBALES, profesor de Marketing Global y Marketing Internacional en UADE, asesor de empresas y Director de una Trading llamada “Alimentos del sur”.
- Motivos de internacionalización:
 - Por que algunos tienen un producto que están convencidos que lo puede vender por que este tiene las características tecnológicas que a lo mejor en el mercado mundial no existe.
 - Por que el mercado local esta saturado y la competencia es fuerte.
 - Por que el producto esta en declinación localmente pero en otro país por ahí no.
- La mayoría de empresas el negocio de la exportación termina en manos de terceros (brokers, exportadores) en general estas es la actitud de las PYMES en contrario las empresas exitosas son las que asumen ellas mismas la vocación de exportar ejemplo: participar en ferias exposiciones.
- La mayoría de las PYMES priorizan el mercado local.
- Errores de las PYMES es al salir al exterior venden a precios muy bajos y terminan quedándose con muy poco margen de ganancia.
- Errores de las PYMES es querer obtener rentabilidad al corto plazo.
- La cuestión cambiaria es muy importante a la hora de decidir exportar.
- La mayoría de las empresas no cuentan con la información necesaria que les permite dar cuenta de los beneficios que cuentan para internacionalizarse.

4.4 ENTREVISTA A DIRECTOR OPERATIVO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.

- Gastón Barando director operativo de la dirección general de comercio exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- La competencia son las industrias de valor, de talento, de innovación, de creatividad y de diseño. Para eso pretender tener estrategias sectoriales en mercados externos.
- Los mercados del sector de software están orientados a America latina que es el primer mercado es decir, Chile, Perú, Colombia, Uruguay, el segundo mercado de exportación de Tics es EEUU y el 3er mercado es Europa, en particular España como plataformas de mercado.
- Realizan un seguimiento al proyector exportador. Puntos evaluados:
 - La TIR.
 - Rendimiento interno, ya que mas allá de tener encuestas de satisfacción, tienen encuestas de resultados y eso es lo que menciona el retorno de inversión del empresario.
 - Contactos realizados.
- Cree en la exploración de mercado cuando existe datos fácticos. Así formulan una actividad en particular, después la evalúan, esta actividad si tiene una TIR positiva la continúan en el tiempo, y sino la borran.
- En la década del 50 Argentina tenia una participación en el share mundial de exportaciones del 1.4.
- Emprendedores están apostando muy fuertemente a riesgos muy elevados trabajar en industria creativa a industria de innovación, e industrias de talento y ven un modelo de negocio que es muy fructífero como es el videojuego.
- El Gobierno de la Ciudad arma la agenda de negocio a medida.
- “No se trata de vender o comprar, o de hacer un Joint Venture o un partenish, el tema es volverse global”

- Los empresarios están proyectando una imagen de ciudad por lo tanto llevan a cualquier empresario que no haya pasado por un arduo e intensivo proceso de selección
- La parte financiera se puede arreglar, lo que lleva tiempo es la inteligencia comercial, es decir cual es el mercado.
- La mayor falencia es la no selección de mercado, existen brillantes ideas pero el empresariado no sabe elegirlo. Y ya no tiene que ver con segmentar sino por cual van a monetizar.

5 CONCLUSIONES.

En el análisis de la extensa revisión bibliográfica y su relación con el estudio de caso llevado a cabo, nos permite seleccionar una serie de puntos destacados en las entrevistas y el trabajo de investigación realizado podemos decir:

- El principal destino es el área del MERCOSUR, mas Chile, con un porcentaje de 52% en el 2010. La siguiente es la Unión Europea con un 13%, bajando su participación desde el 2008 llegando a un 13%. Con menores porcentajes continúan Asia, África y el resto del mundo con un valor inferior al 7%.
- Respecto a la evolución de las exportaciones PYMES, se asemeja al de exportaciones totales, ya que hay un sostenido crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, donde el valor de las exportaciones disminuye para luego volver a ascender en el 2010.
- Dependiendo del tipo de producto o servicio exportado tendrá mas posibilidades de salir a internacionalizarse o no. Un producto MOA tiene mayor facilidad, un producto MOI es más difícil. En el 2001 el salto de la devaluación al ser tan grande invito a que los productos sean baratos para el mundo, ahora la brecha es menor entre los costos y la devaluación del peso.
- De las PYMES Exportadoras entrevistadas los principales objetivos de mercado escogidos fueron por: Diferenciación, ya que si bien sus

servicios no eran rentables implicaba una forma de diversificar el riesgo, luego rentabilidad, y para finalizar disminución de costos.

- Mercados: El mercado mas utilizado por las PYMES Argentinas investigadas es el mercado de los países limítrofes y Latinoamérica, luego dependiendo del rubro y su rentabilidad dirigen sus mercados a distintos lugares, ejemplo: Europa, como es el caso de BNB en España. Si utilizan el apoyo del Gobierno de la ciudad San Francisco para las Tics. Pragma, estudia el mercado colombiano.
- Las PYMES exportadoras investigadas algunos de los motivos destacados por los cuales se internacionalizan son los proactivos, ya sea por economías de escala, disminución de costos, ampliación de mercado, y producto con ventaja competitiva.
- Las PYMES no exportadoras, no ven la posibilidad de exportar ya que al corto plazo no obtienen rentabilidad.
- Las PYMES no exportadoras, priorizan el mercado local, pero básicamente por la poca información al respecto y no perder su situación actual en el mercado nacional.
- La estrategia de exportación depende del producto, la mayoría de las PYMES inician con estrategias el tipo indirectas, y dejan la mayoría de cadena de valor a brokers o a terceros. Esto hace que mayormente en sus inicios, al tercerizar la mayor parte de sus productos o servicios, (ya sea por poca experiencia, costos, etc.) se quedan con muy poco margen de ganancia, provocando que las mismas no continúen.
- Uno de los incentivos del Gobierno de la Ciudad es la generación de consorcios de exportación. Hoy por hoy con el mercado globalizado y la competencia, varias empresas utilizan este modelo. Tal es el caso de Grupo UNESA.
- Los modelos exitosos en las empresas entrevistadas parten de una ventaja competitiva.
- Las empresas exportadoras, antes de ingresar al mercado internacional, deben llevar a cabo una gran investigación de mercado. Un marketing mix adaptado a los mercados destinos. Desarrollo de

inteligencia de mercado, que se reflejan en el conocimiento de aspectos de la demanda, competidores, identificación del cliente, etc.

- El Gobierno de la ciudad ofrece herramientas, pero las empresas no exportadoras, no son conciente de estas.
- En cuanto al Software se están llevando a cabo leyes para reducir costos de producción, como por ejemplo la Ley de Promoción del Software.
- En ambos casos de PYMES no exportadoras, la cedería o el comercio mayorista de ropa, ven inviable llevar a cabo una inserción en el mercado internacional.
- Actualidad Argentina, imposibilita pagos al exterior generando complicaciones a grandes empresas. Así también como es el caso de las importaciones, el Gobierno de la Ciudad esta llevando a cabo un plan para incentivar a exportar, y en caso de que las empresas lo realicen será más “fácil” llevar a cabo la actividad de importación.

Para finalizar podemos decir que no existe un modelo de negocio replicable, dado que cada sector tiene variables que son propias de su industria y no se asemejan a otras, así como también no existe una única estrategia para el éxito y la permanencia en los mercados. Lo que pudimos observar es que existen ciertos lineamientos que comparten las empresas exitosas, como es el plan comercial, investigación de mercado, y todo el proceso de desarrollo del comercio internacional.

A pesar de eso, las estrategias mas utilizadas son las indirectas es decir, tercerizar el servicio. A medida que los modelos se van volvieron exitosos muchas PYMES optan unir fuerzas, utilizando como estrategia a los consorcios de exportación, con el objeto de ampliar los mercados y ganar rentabilidad.

Las políticas públicas ofrecidas por el Gobierno de la Ciudad son una buena alternativa para iniciarse en el mercado internacional, aunque el entorno económico actual de Argentina no crea un ambiente favorable para la internacionalización de las PYMES.

Realizando el trabajo de investigación, pudimos discernir que las PYMES no son concientes del riesgo que conlleva ser parte de una economía tan volátil como la Argentina, teniendo la posibilidad de diversificar este riesgo por medio de la ampliación de mercados internacionales. Es decir dirigir su oferta de productos a más de un mercado e incluso a aquellos mercados más complejos en lo que equivale a distancias, barreras culturales y comerciales.

6 ANEXO.

6.1 ANALISIS DE DOCUMENTOS.

6.1.1 DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.

El objeto de la Dirección de Comercio Exterior consiste en analizar la evolución de cada empresa relacionada con cada una de las actividades de internacionalización de la Ciudad, con el fin de acompañarlas en su mejora continua y en la proyección de sus negocios internacionales. De este modo colaborar con cada compañía en aquellas cuestiones que deba mejorar para el crecimiento de su negocio.

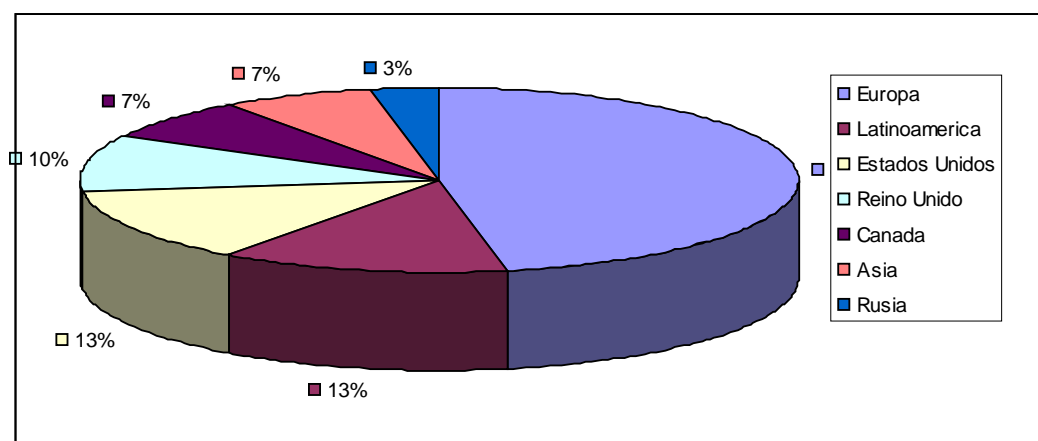
Los resultados de Gestión Internacionalización de la Ciudad de Buenos Aires, del primer semestre de 2012, han demostrado los siguientes resultados:

- **Edición MIDEM:** Es la feria mas importante de la industria de la música. Con el objeto de realizar negocios, intercambiar plataformas, posicionar nuevos formatos digitales, desarrollar nuevos canales de comercialización e intercambiar las nuevas tendencias y desafíos de la industria musical como así también de otras áreas creativas.

Más del 50% de los participantes se inclinó por la negociación de licencias y derechos de autor.

Latinoamérica representa el 13% de importancia de contactos.

Nacionalidades de la contraparte:



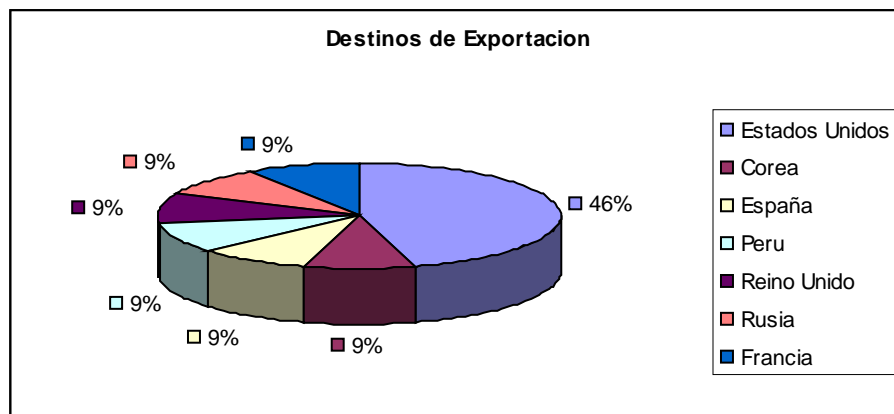
- **Ronda de Negocios Editorial:** En esta jornada solo concluyen profesionales relacionados a la industria editorial, cualquiera su rubro.

En la edición 2012 de la Feria Internacional del Libro participaron 10000 profesionales pertenecientes a más de 32 países. De la muestra relevada las empresas realizaron un total de 96 contactos, donde el mayor porcentaje fue generado con empresas distribuidoras (42,7%) y librerías (29,7%).

- **Cumbre de Ciudades Creativas de la UNESCO:** Se reunieron 34 miembros de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO con el objeto de discutir la estrategia de desarrollo y operaciones de la Red, como así también buscar una lógica para afrontar la crisis internacional en el marco del funcionamiento de la conferencia. También impulsar el intercambio de experiencias en la promoción del Diseño como propulsor del desarrollo económico además de posicionar a la Marca “Buenos Aires Ciudad de Diseño” y a Buenos Aires como líder regional.
- **Nafsa:** El mundo de la educación tercería de todo el mundo, con Partners institucionales y alumnos, a la vez que ofrece un lugar para el intercambio comercial, de estudiante y de saberes. 10 instituciones

educativas de la Ciudad e Buenos Aires participaron. De estas se realizó una muestra las cuales lograron un total de 311 reuniones. El 31% de los contactos fueron obtenidos por intercambio, 24% de cooperación y el restante 45% de otro diverso organismo presente en la feria.

- Festival Internacional de Animación **Annecy-Mifa**: se reúnen productores de animación del mundo. Además este espacio es trascendental a la hora de generar contactos no solo en el ámbito de negocios, sino también por relaciones con organismos educativos y culturales de diferentes países que se pueden forjar. Se generaron un total de 89 contactos pertenecientes a 37 países, diversificando los posibles destinos de exportación del sector.



- **Festival de Cine, Cannes**: Ofrece a todos los países productores de cine la posibilidad de presentar la riqueza de su cinematografía en el marco del Village International. En este espacio se exhiben los mejores Films del cine internacional. La percepción en la relación producto-publico.

6.1.2 RESUMEN DEL ESTUDIO: “EXPORTACIONES DE LAS PYMES ARGENTINAS” ¹

¹ “Exportaciones de las PYMES Argentinas” Luciano Crisafulli y Gabriela Baralla, Noviembre 2011, Ieral Pyme.

- La cantidad de firmas PYMES se mantuvo en un número cercano a las 11 mil firmas de 2006 a 2008 y disminuye a 10.373 firmas en el período 2008 a 2010 (caída cercana al 6%).

- La participación de las PYMES en el universo de empresas exportadoras aumentó del 73% al 79% en el período 2006/2010. Sin embargo, la participación en las ventas externas totales cayó del 8% al 6% en el mismo período.

- La evolución de las exportaciones PYMES, se asemeja a la de exportaciones totales. Es decir, hay un sostenido crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, donde el valor de las exportaciones disminuye para luego volver a ascender en el 2010.

- Se destaca el mayor dinamismo de los grandes exportadores que, exceptuando el año 2004, aumentaron sus exportaciones en un mayor porcentaje que las PYMES.

- El principal destino de las ventas de las PYMES argentinas es el área constituida por el MERCOSUR más Chile, siguiéndole en segundo lugar la Unión Europea, aunque en una magnitud considerablemente menor. Durante el año 2010 los principales destinos de las PYMES argentinas fueron Brasil (23%), Chile (12%) y Uruguay (11%).

- MERCOSUR más Chile es una de las áreas con mayor crecimiento como destino de las ventas externas de las PYMES argentinas después de Asia Pacífico. A nivel país, durante el año 2010 respecto al 2009 se registraron importantes aumentos de las exportaciones PYMES argentinas en: Paraguay (38%), Brasil (25%), Chile (19%) y Uruguay (14%).

- Del monto total exportado por las PYMES argentinas durante el año 2010, el 81% representaron exportaciones industriales (MOI y MOA). Es decir, se destaca el rol de la pequeña y mediana empresa en el agregado de valor de los bienes exportados.

- Durante el 2010 las exportaciones de las PYMES industriales representaron el 7% del valor total de las exportaciones industriales, mismo porcentaje que para el 2008. Sin embargo para el 2006 fue de 10%; es decir, la participación de las exportaciones PYMES industriales en el total de exportaciones industriales disminuyó durante el período 2006/2010.

- Durante el año 2010 los principales destinos de las exportaciones PYMES industriales fueron: Brasil (21%), Chile (14%), Uruguay (13%) y Estados Unidos (9%). En el año 2006 el orden fue: Brasil, Chile y Estados Unidos; es decir, Uruguay desplazó a Estados Unidos como tercer país destino en estos últimos 5 años.

- Respecto a los productos que exportan las PYMES industriales, se destacan las máquinas y aparatos mecánicos (en el 2010 representaron el 18% del total exportado por estas firmas). Le siguen materias plásticas y sus manufacturas (6%), vino de uva (5%) y máquinas y material eléctrico y electrónico (5%).

- Respecto los productos exportados que presentaron el mayor crecimiento en el año 2010 respecto del 2009, el producto más dinámico (con mayor crecimiento) fue pieles y cueros preparados (las exportaciones PYMES de este producto crecieron en el 2010 un 48% interanual). Luego en dinamismo le siguen autopartes (29%), productos de panificación (24%), fundición, hierro y acero y sus manufacturas (22%) y prendas de vestir y accesorios de tejido (22%)

6.2 ENTREVISTAS.

6.2.1 ENTREVISTAS PYMES EXPORTADORAS.

6.2.1.1 ENTREVISTA AL SOCIO DE EMPRESA BNB, INGENIERO PONCE ALEJANDRO.

1) ¿Cómo esta conformada hoy la empresa?

El CEO de la empresa se llama Gustavo Pavisic, fue director comercial del grupo ASA que es una empresa importante de servicios de consultaría en sistemas, luego fue responsable de peoplesoft en Argentina que después paso a Italia y luego se desvinculo. Nicolás Brunswig fue Contact Manager de SAP en Argentina luego paso a Brasil y después se desvinculo y luego se unió 2003 con Gustavo para armar esta empresa. El otro de los socios es

Daniel Riguera ex director comercial de SAP, y Javier Delgado que fue responsable del delivery de servicios de peoplesoft en Madrid para Oracle. En el 2007 BNB incorpora a Softone Solutions (SFS) de los cuales yo proveo. Entonces le compran la parte a mi socio y yo me integro al grupo BNB. SFS sigue siendo una sociedad que esta incorporada al grupo BNB, yo soy el director. Otra de las incorporaciones que hace en 2012 es incorporar a una empresa que da servicios de consultaría SAP en Barcelona, entonces abre la filial en Barcelona. Hoy tenemos 4 consultarías SAP, peoplesoft y Consulting. Tenemos oficinas en Milán, Madrid, Barcelona y Buenos Aires.

2) ¿Cual es el origen de la empresa?

El origen de la empresa, de BNB, fue vender servicios en el exterior a muy buenas tarifas porque el tipo de cambio era apropiado y las vendían en dólares y tenían acuerdo con empresas locales de Argentina al cuales le fijaba un precio competitiva a nivel local, suponte \$100 y lo vendían a \$200 la diferencia el 50% se repartían entre ello y ganaban una comisión importante. Ese esquema funciono pero hacíamos de brokers, brokers significa subcontrato el servicio y lo pongo acá, pero no tengo responsabilidad del proyecto. A medida que los proyectos se complejiza, esto va a tener cierto riesgo porque vos no tenés recursos directamente de tu empresa y sin embargo vos firmas los contratos de servicios con los clientes, por lo tanto necesitas tener mayor involucramiento y los clientes también te lo piden, entonces eso hizo que se incorpora recursos propios a la practica de consultaría. En principio gerentes responsables de proyectos pero luego se incorporaron consultores. Ese modelo fue creciendo, hoy en día la empresa cuentan con 140 empleados en esas 4 oficinas, donde el 70% están en Argentina y el resto en el exterior. Todos los empleados están en relación de dependía y las subcontrataciones que se hacen son muy spot, muy puntuales se hacen determinadas contrataciones a empresas que son Partners nuestros y refuerzan sus consultores a los proyectos nuestros.

3) ¿Cuál es el modelo de negocios de exportación utilizada?

El modelo de negocio de exportación funciona muy bien en la práctica peoplesoft. Esta es una practica donde los recursos son locales y desde acá

se brinda servicios al exterior a España, ahí funciona excelente porque el proyecto digamos soporta ese servicios, totalmente remotos, y puntualmente algunos recursos locales en Barcelona o Madrid. La mayor parte desde acá se hacen servicios de soportes, mantener las aplicaciones que están funcionando alguna mejora continua que son evolutivos. Peoplesoft es una unidad de negocio que es off Shore presta servicios afuera. Las otras practicas es un poco y un poco hay proyectos locales y del exterior. La empresa evoluciono en el 2012 6.4 millones euros. El modelo para el exterior de servicio off Shore funciona porque primeramente Argentina para ciertos países sigue siendo barata, a pesar de que el ultimo año la inflación ha hecho que los costos aumentaran y el dólar se mantuvo, si los servicios se hacen acá esa ecuación sigue siendo buena. Pero si en algún momento hay que viajar ya con los costos de traslado, se hace más complicado ya no es competitivo, si trabajas de acá, aun a pesar de la inflación seguimos siendo competitivos. Los recursos, la materia prima siguen siendo muy buenos y reconocidos a nivel latinoamericano, tenemos buenos profesionales. El tema de la diferencia horario con respecto a España y EEUU también nos favorece en comparación con india, en España hay 4 horas de diferencia por lo tanto podemos brindar servicios a partir de las cinco de la mañana y es manejable, en india para brindar servicios en horario laboral de España deberían estar a la madrugada. Eso nos beneficia y para EEUU lo mismo. También hay leyes locales que nos benefician en software cosas que apalancan. SAP es la mayor practica por volumen de empleados y facturación, tanto SAP, peoplesoft y Jd Edward son proyectos de implementación, de mejora continua, proyectos de up grade, que es de migración, se hace servicios de soporte y puede haber también software factory. Y después la practica IT es distinta, lo que hace es brinda servicios por ejemplo help desk de IT, help desk de informática, PNO que es gerenciamiento de proyectos: a veces las empresas requieren llevar adelante proyectos de implementación proyectos importantes e internamente no tiene el know how para gerenciar el proyecto por lo tanto pueden tomar un recurso que se llama PMI certifique en Project Management y pueden llevar adelante los proyectos. Después tenemos Partners q nos proveen recursos. {...}

4) ¿En que momento la empresa decidió hacer de la exportación un proyecto sostenido en el tiempo?

No, es que nuestro foco es exportación, ese es el tema, nosotros estamos afianzados acá. El que es exportador es exportador netamente es peoplesoft, porque se ha dado que los proyectos y la demanda se consiguen los proyectos en España y trabajamos desde acá y parte en España. Tenemos demandas regionales, de echo tengo proyectos en Perú, hay determinados países de la región sudamericana, que están creciendo a nivel económico y no tienen el desarrollo del IT que se requiere. Ejemplo Perú, Perú esta creciendo al 5,5% anual pero sin embargo las empresas de IT son muy chiquitas y proyectos importantes requieren consultoras con muchas experiencias. Argentina regionalmente tiene mucha experiencia, la experiencia es equiparable a la de Brasil y la de México, tenemos experiencia, tenemos recursos y somos económicos, y esto contribuye para brindar servicios al exterior.

5) ¿Con respecto a beneficios del gobierno alguna vez recibieron?

No, se que existen pero no lo necesitamos, porque la empresa de alguna manera genera su propio capital de trabajo porque las utilidades se reinvierten por lo tanto los accionistas no retiramos sino que se reinvierten para mejorar el negocio, y por ahora nos hemos manejado así, mas allá de alguna línea de crédito puntual de algún banco, pero no hemos necesitado por ahora para acompañar nuestro crecimiento.

6) ¿Cual es su expectativa mediano largo plazo en cuanto a su trabajo?

En el área de sistema la demanda esta siendo sostenida y esta creciendo, en Argentina hay un proceso natural en sistemas que luego de periodos de implementación de nuevos sistemas hay periodos de mantenimientos y después hay periodos de re-implementación de nuevas versiones del productos, entonces en este momento las empresas proveedoras de software SAP peoplesoft Jd Edward, Oracle, generan periódicamente nuevas versiones, llega un momento es necesario que los clientes se actualicen, cada vez la tendencia es que mas rápidamente halla procesos de actualización de los sistemas. Porque la tecnología va crece , cada vez hay

mas herramientas para el consumidor final, entonces si no se incorpora esos releases terminas haciendo cosas en sistema viejo que te va a salir mucha plata, la evolución del software acelera la implementas y por eso hay demanda de trabajo sostenido y además hay nuevo offering de nuevas aplicaciones, lo que antes las empresas que hacían requerimiento de desarrollo adicional ya sea un site o un proveedor de servicios que desarrollen cosas adicionales especificas para su empresa, para su industria hoy en día hay ya existen aplicaciones que hacen todos. Entonces es más fácil adquirir licencias e implementarlas que ponerse a desarrollar desde cero eso es básicamente lo que ocurre. Hoy en día tener la información online, en todo momento en su buen momento es importante digamos para la toma de decisiones. Las empresas cada vez, resuelto también lo transaccional necesita disponer de información online para la gerencia dirección disponer de información on time, online para toma de decisiones. {...} ahora viene la ola de implementar soluciones de mejoras con la relación del cliente lo que se llama CRM, soluciones de generación de Business inteligente para exportar datos de los transaccional y visualizarlos para toma de decisiones, cubos de decisiones, visualización multidimensional de datos para toma de decisiones en las distintas áreas, de ventas financiera RRHH –

7) ¿Y con respecto a los mercado? ¿El mercado lo pide o Uds. lo buscan para su servicio?

El mercado sabe, en este caso el mercado de sistemas es chico, es grande por un lado, pero se sabe en la región quien son los player, nosotros somos parten oficial de Oracle, por lo cual todo lo que los clientes se consulta a Oracle luego se deriva a los Partners oficiales, después se deriva a Partners oficiales. Este caso de Perú es una filial de una empresa local nacional que esta en Perú. Esta otra compañía y hay demanda pero se conoce las empresas. Quizá uno no hace mucho marketing pero a través de la participación como Partners de Oracle eso te abre puertas.

No es un modelo netamente de exportación, no es eso, si vos me decís, aplicar un modelo de exportación tendría mejor rentabilidad por recurso, lo ideal es costos locales y revenue en el exterior eso es lo ideal pero es un mix, no todos los proyectos se pueden hacer en forma remota, no todos los

servicios se pueden hacer en forma remota, siempre en sistema una parte local se necesita y además hay muchos clientes que exigen que halla una participación de un socio local de un Partners local, de todos modos con la base de las comunicación y todas las herramientas que uno tiene en comunicación, cada vez el trabajo remoto es mayor con lo cual también los cliente están mas abiertos en que los servicios se puedan dar en cualquier lugar, no es necesario tener a la persona al lado. Eso abre puertas en sistemas es importantes. Nuevamente costos, experiencia de mercados, es decir costos adecuado a nivel internacional, experiencia de los recursos buena materia prima, experiencia de argentina en proyectos complejos, porque en la década del 90 fue una época de implementar muchos proyectos de implementación de sistemas,

8) ¿Ese en sistema, fue el mejor año en crecimiento en revenue?

Lo fue en BNB, yo no estaba en BNB. En Argentina la explosión de incorporación de los RP fue en la década del 90 ahí se incorporaron sistemas integrados de administración. Esa experiencia Argentina es líder a nivel nacional tiene mucha experiencia acumulada eso favorece a que podamos brindar servicios acá al exterior.

6.2.1.2 ENTREVISTA AL CEO DE PRAGMA CONSULTORES, DANIEL YANKELEVICH.

1) ¿Cuáles son los orígenes de PRAGMA Consultores?

Los orígenes de Pragma consultores las empezamos 3 socios fundadores, 2 de los socios habíamos estudiado en el extranjero habíamos echo experiencia en el extranjero volvimos y nos juntamos acá con un socio local, y formamos la empresa con la idea de que había muchísimos servicios en lo que es ingeniería de software y producción de software que no se estaban dando y había un lugar importante para eso, así que empezamos así. La empresa tiene hoy 17 años, además de estos tres socios originales se fueron agregando socios hubo otra camada de dos socios mas que incorporamos al

poco tiempo, a los 3 4 años y mas recientemente se agregaron otros socios mas en Argentina.

2) ¿Cuándo decidieron empezar a exportar?

Nosotros decidimos empezar a exportar en el año aproximadamente 99 98 nos dimos cuenta que era necesario contar con mas de un mercado que teníamos un riesgo importante asociado al mercado Argentina y a lo vaivenes del mercado argentino que es un mercado sumamente volátil y nos pareció importante tener alguna otra fuente otra base para trabajar. Y así decidimos empezar a exportar primero a Chile, cuando investigamos el mercado chileno nos paso algo muy raro porque en ese momento 1999, 2000 vender cualquier servicio que acá lo vendíamos en 1000 dólares en Chile se vendía en 600 dólares por el tema del 1 a 1 y la inflación del dólar que teníamos en Argentina en ese momento, con lo cual era como ridículo el esfuerzo exportador sin embargo para nosotros fue muy importante para diversificar riesgo y de echo fue un golazo para salvar la crisis del 2001 ya que teníamos una base instalada y pudimos dar servicios a Chile en ese periodo.

3) ¿Cuándo supieron que era el momento adecuado?

El momento era adecuado no lo supimos hasta mirar el diario del lunes que no había ayudado pasar esa crisis

4) ¿Cómo se elaboro la estrategia de selección de mercado? ¿Cuan importante fue la misma a lo largo del proceso?

En particular cuando nosotros empezamos en Chile al principio ofrecimos el mismo servicios que en Argentina, de aseguramiento de que en ese momento era un servicio importante y nos dimos cuenta que en Chile no había ninguna recepción no era utilizado y nos dimos cuenta que era un mercado con otras características, que si bien en tecnología en todo el mundo pasan las mismas cosas, no pasa con la cultura. Cada país tiene una cultura y una manera de encarar los temas distinta. Así que la estrategia de penetración con el tiempo fuimos inventando, no inventando pero si haciendo del mercado pero con practicas locales y conocimiento y adaptando al la cultura local donde brindamos servicios.

5) ¿Cuáles fueron los obstáculos y dificultades que se pusieron en el proyecto exportador?

Bueno muchísimos, el primer obstáculo es el cultural uno se piensa que como habla español todos el habla hispana, y somos latinos, y la verdad hay muchas culturas distintas y formas de hacer las cosas distintas y en cada país había que buscarlo, y en muchos fue difícil, en muchos de los casos hicimos fue buscar socios locales, para poder establecer oficinas y en todos los países tenemos un socio local que conoce el mercado que la tiene un poco mas clara y que nos ayuda a adaptar nuestro servicio.

Otros obstáculos tienen que ver con temas coyunturales, de ahora por ejemplo el tema de la restricción de pagos al exterior y del dólar es un problema grande para la exportación de servicios porque hace muy poquito nos paso que ganamos una licitación en Bolivia y teníamos que financiar los primeros meses obviamente porque nadie paga desde el día cero y había que financiar los primero meses de trabajo con lo cual había que enviar fondos para pagar los sueldos de la gente que tenia que trabajar y no lo podíamos hacer y la verdad fue un tema muy importante. El tema del financiero en general y particular en exportación de servicios primero para todas las PYMES segundo para las empresas tecnologías que no tenemos bienes reales digamos, que no podemos poner garantías reales con tanta facilidad como otra empresa que tiene maquinarias con tanta facilidad, y en tercer lugar empresa de servicio así que estamos en el peor mundo posible para conseguir financiamiento.

6) ¿Qué expectativas a mediano y largo plazo surgen del trabajo que vienen realizando en el último año?

Nuestros mercado objetivos son mercados latinos en principio habla hispana pero también queremos incorporar Brasil. Brasil lo vemos como algo grande difícil donde vamos a necesitar un esfuerzo una concentración de recursos y financiamiento importante con lo cual estamos viendo como atacarlos hicimos si un trabajo en cuanto a cual debería ser la estrategia en brasil, a conseguir socios locales, en general cuando hacemos algo lo planificamos con bastante tiempo de planificación y hacemos un trabajo de marketing importante en

conocer el mercado y conseguir socios locales para saber donde nos estamos metiendo pero tenemos expectativas de poder brindar servicios de todos los países de habla hispana seguro en algún tiempo, eso sería una expectativa un objetivo. Nos falta un lugar donde nos falta penetrar y nos gustaría llegar es Colombia donde seguro haremos algo en el futuro cercano y hay una expectativa importante con respecto al mercado de habla hispana de EEUU un mercado muy importante un mercado grande y que está creciendo y la verdad no gustaría llegar a ese mercado en algún momento.

7) ¿Con respecto a los programas del Gobierno de la Ciudad?

Hay dos programas o 3 que tuvimos en contacto, uno es el distrito tecnológico que en ese momento lo tuvimos analizamos y dado nuestra base de cliente y dado el tipo de trabajo que tenemos no pudimos aprovecharlo hasta ahora, y el otro tuvo que ver con proyectos de innovación, hace muchos años ya y ahí si participamos en unos de los programas donde obtuvimos algo de financiamiento y algo de apoyo digamos, no financiero, pero si de apoyo para alguno temas de innovación es algo bastante pequeño pero que PRAGMA en ese momento era muy pequeño, y la verdad que nos sirvió para poder desarrollar tecnología en un tema de calidad de datos que si bien es un servicio que nunca fue terriblemente rentable pero si nos permito generar un know how muy importante que pocas empresas tiene y ese know how después se aplica creo yo a un montón de cosas, así que fue importante yo lo recuerdo con cariño si bien no dio resultado en cuanto a un producto que pueda exportarse directamente o algo por el estilo.

6.2.1.3 ENTREVISTA A DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO UNESA.

1) ¿Cuáles son los orígenes de Grupo UNESA? ¿Cómo está conformada en la actualidad?

- UNESA nace en el año 2002
- En el año 2007 se transforma en un Consorcio de Cooperación y comienza a funcionar bajo la ley 26005.

- En la actualidad está formado por 5 empresas: Lidherr – JIT – He-Du – EJP – Delbre.

2) ¿En qué momento la empresa decidió comenzar a exportar? ¿Cómo se supo que el momento era el adecuado?

Algunas de las empresas ya habían realizada algunas exportaciones por cuenta propia, hasta que en el año 2002, un Lic. en Comercio Internacional los reúne para que unan fuerzas y comiencen a exportar en conjunto.

Beneficios:

- Posibilidad de adquirir más de 150 productos a un único proveedor, en una única exportación.
- Disminución de los costos de flete y costos de importación en comparación con una compra a cinco proveedores diferentes.
- Contamos con garantía en nuestros productos y en todos nuestros repuestos.
- Las empresas proveedoras de UNESA garantizan disponibilidad de stock y cumplimiento de los plazos de entrega.
- No existen cantidades mínimas de compra.

3) ¿Cómo se elaboró la estrategia de penetración y selección de mercados y cuán importante fue la misma a lo largo del proceso?

En primer lugar se comercializó a los países limítrofes (Chile – Uruguay – Bolivia), luego a toda Latinoamérica (México – Colombia – Venezuela). En un futuro está planeado aumentar los países a los cuales llega Grupo UNESA.

4) ¿Cuáles fueron los obstáculos y las dificultades que se interpusieron en el proyecto exportador? ¿Cómo lograron superarlos?

El mayor inconveniente es la diferencia de precios en comparación con productos que ingresan desde China. Como los precios no se pueden bajar sino se trabajaría en pérdida, se desarrollo una imagen más fuerte del Grupo, haciendo notar la diferencia de calidad en comparación con los otros productos. Nuestros productos tienen una calidad media - alta

5) ¿Qué expectativas a mediano y largo plazo surgen del trabajo que viene realizando la compañía en los últimos años?

Seguir creciendo y desarrollar nuevos mercados para la exportación: Perú Ecuador Colombia México.

Lograr un plan de importación en conjunto.

6) ¿Conoce algunos de los programas que ofrece el gobierno?

Si.

7) En caso de haber recibido algún beneficio ¿En qué medida contribuyeron los servicios para facilitar la exportación de sus productos?

Por parte del gobierno desarrollamos un proyecto que logró mejorar nuestra imagen institucional, cambiamos folletos, paginas, Web, logo, etc.

Además funcionamos bajo la supervisión de dos instituciones: Fundación Standard Bank y Fundación Exportar.

6.2.2 ENTREVISTAS A PYMES NO EXPORTADORAS.

6.2.2.1 ENTREVISTA A DUEÑO DE COMERCIO MAYORISTA DE ROPA, BRIAN MICHAN.

1) ¿Cuáles son los orígenes de su empresa? ¿Cómo esta conformada actualmente?

Mis viejos abrieron el local con mi abuelo a principios de los ochenta cuando recién arrancaba la zona comercial en flores. Empezaron comprando alguna mercadería y fabricando el resto.

Hoy en día estamos al frente del local mis viejos, mi hermano y yo, contamos con uno o dos empleados, depende el momento. Renuncia uno y por ahí nos podemos encargar igual, entonces se va viendo depende de las necesidades, el tema de la cantidad de empleados.

2) ¿Cómo definiría los objetivos de su empresa?

Los objetivos son incrementar la facturación, la calidad de servicio y ganar nuevos clientes.

3) ¿Qué ventajas ofrecen sus productos y/o servicios? ¿Alguna vez pensó en internacionalizarse?

Al ser una zona donde hay mucha competencia, buscamos vender productos exclusivos; y por otro lado, nos destacamos en la atención al cliente, se le da mucha importancia al trato que se le da. Consideramos que con la estructura que cuenta la empresa es inviable la internacionalización.

4) ¿Cómo fue llevada adelante la selección de mercado? ¿Sobre la base de que factores se realizó la selección?

En cuanto a la selección de mercado, la empresa se dedica a la venta de ropa femenina, tanto juvenil como para señoras. Se decidió apuntar a ese público, ya que consideramos que son quienes más consumen en indumentaria. Pero dentro de los productos que vendemos se puede encontrar distintos tipos de prendas (telas, casual/fiesta/informal) y de distintos precios, buscamos ofrecer la mayor cantidad de artículos posibles.

5) ¿Qué expectativas a mediano y largo plazo surgen del trabajo que viene realizando la compañía en los últimos años?

Uno obviamente lo que quiere es crecer, y ver si se da la posibilidad de ampliar el negocio, tener nuevas sucursales, o mudarse a un local más grande; esa expectativa siempre presente. El problema es que en el contexto en el que vivimos, hay mucha incertidumbre, y a veces se nota en la actividad diaria el “miedo” de los clientes en cuanto a la suma a invertir.

6) ¿Conoce algunos de los programas que ofrece el Gobierno de la Ciudad para PYMES exportadoras?

No, no estoy al tanto de ese tema.

6.2.2.2 ENTREVISTA A PRESIDENTA DE LA SOCIEDAD CHIEN SA DUEÑA DE LA FIRMA MEIR GROUP, SABRINA HABIB.

1) ¿Cómo son los orígenes de la empresa?

La empresa empezó hace 35 años con dos hermanos y el padre. La idea de la empresa era comercializar telas para moda, como empezaron a crecer bastantes fueron abriendo locales por once, sobre la calle Lavalle. Mi papa empezó con un auto muy joven repartiendo rollos. Luego lo empezaron a orientar mas a moda, luego de diez años hubo una separación de estos dos hermanos, mi papa, Ricardo Habib, se empezó a dedicar a show y teatros, vio una veta ahí le pareció que había que explotarlo, hay que agrandarlo y empezó a contactar clientes que se dedicaban a eso, mucho diseñadores de teatro, todos estos show de la calle Corrientes. Ahí se empezó armar la empresa empezaron a importar mas que nada en Corea y China, empezó a crecer abrieron mas locales, tuvieron un crecimiento importante de golpe en cuatro años.

2) ¿Alguna vez pensaron en internacionalizarse?

Es una PYME, el objetivo mas grande de la empresa es abrir mas locales, nuestro mercado es acá, hacemos también envíos al interior, trabajamos con el publico argentino, quizá el día de mañana siga creciendo uno nunca sabe uno siempre trata de crecer de ir mas allá, pero por ahora es mas que nada es el mercado nacional.

3) ¿Cómo fue llevada adelante la selección de mercado?

Se empezó a ver este publico de teatro que era algo que recién empezaba en Argentina allá por el 98 99 que empezó a ver una cosa mas de teatro, de show, mas de vedette y por eso se empezó a ver un publico que no estaba acaparado, y se hizo la segmentación de mercado por ahí.

4) ¿Cuáles son las expectativas a largo plazo?

Abrir mas locales, en las provincias o otros barrios del Gran Buenos Aires, tratar de acaparar otros públicos, acá tenemos CABA, del interior nos conoce

la gente por Internet, por la pagina, por Facebook, también hay mucha gente que no nos conoce. Cuando implementamos la página el año pasado nos empezaron a conocer más, quizá con un local en otros lugares. Hacemos envíos por todo el interior, muchos clientes vienen una vez al año y nos hacen el pedido, otros piden por Internet, pero no es lo mismo que ir al local, muchos ven la mitad de las cosas, o por ahí si estas en el local elegís mas.

5) ¿Conoces alguno de los programas del gobierno?

Si conozco. Yo tengo muchos problemas para importar, en este momento del país complicado. Lo que si me enviaron del gobierno es que si exportábamos teníamos más chances para poder importar. Pero tampoco nosotros somos grandes importadores, ósea nuestro volumen de importación no es tan grande por año comparado con otras empresas, no tenemos tanto problema en sacar licencias por importación porque traemos pocos contenedores al año, quizá eso lo beneficia quizá a una empresa mucho mas grande. Pero nosotros por ahora no lo necesitamos exportar para importar, ósea hasta ahora siempre nos aprobaron todo y siempre pudimos. Pero no se quizá el año que viene esta mas complicado que ahora y nos dicen que si tenemos que exportar algo, pero hasta ahora no vimos la necesidad de exportar para importar. Si esta complicado pero no es algo que no se pueda manejar, hasta ahora se fue manejando con las dificultades que hay se pudo llevar.

6.2.2.3 ENTREVISTA A ALEJANDRO SEGHEZZI, COO-FUNDADOR E LA FIRMA SILVERLEAF.

1) ¿Que es Silverleaf?

Es una empresa de desarrollo de software principalmente orientada a la tecnología Web y brinda servicios de software y consultaría.

2) ¿Alguna vez pensaron en exportar?

Si se pensó en exportar el producto que comercializamos, pero no justificamos el costo de adecuarlo para poder funcionar en cada uno de los

países donde funciona mercado libre, con el producto que tenemos actualmente.

En este momento estamos desarrollando un sistema nuevo, que pensamos vender en todos los países donde opera mercado libre.

3) ¿Que los motiva a exportar?

La facilidad con la que se puede alcanzar mercados extranjeros, debido al medio en el que se comercializan nuestros productos, Internet, es extremadamente fácil alcanzar mercados extranjeros, y entendemos que un producto de las características que estamos desarrollando naturalmente tiene que trascender las fronteras.

4) ¿En que entorno se da mayores facilidades para la exportación?

Actualmente, en Argentina se esta legislando mucho para que el costo de producir y exportar software sea muy bajo, como por ejemplo con la ley de promoción del software y se esta logrando que los costos de desarrollar software en Argentina se puedan comparar con los de la India.

Como promocionan el producto acá, y como lo promocionarían en el exterior Actualmente dentro del país promocionamos nuestro producto exclusivamente por medios que existen en Internet, como ser Google adwords, mercado clicks, y campañas publicitarias en portales específicos. De la misma manera pretendemos hacer publicidad cuando queramos alcanzar mercados extranjeros, ya que dichas herramientas nos permiten hacer una segmentación del público que hace que sea el medio más efectivo.

5) Si piensan en exportar ¿que mercados elegirían y por que?

En principio serian los mercados mas cercanos donde haya menos desarrollo de nuestro sistema también aprovechando que tenemos un canal como mercado libre que se encuentra en la región pienso que la expansión a la región seria lo mas coherente y luego se va viendo en la medida que se vaya desarrollando mas mercado y nuevos canales.

6.2.3 ENTREVISTA A EXPERTO.

- Carlos Gelmetti, Licenciado en Comercialización, post grado en Integración Económica y Business Administration. Autor del libro PYMES GLOBALES, profesor de Marketing Global y Marketing Internacional en UADE, asesor de empresas y Director de una Trading llamada "Alimentos del sur".

Lo primero que hay que hacer en la investigación acerca de las PYMES es separar las empresas de origen MOI de las MOA ósea las manufactureras de origen industrial de las manufactureras de origen agropecuario.

Es mucho mas fácil exportar empresas de origen agropecuario ya que estas parten de las ventajas comparativas que tiene el país lo que les da una posición más fuerte y sostenible en cambio las MOI necesitan un tratamiento especial mercado por mercado ya que el esfuerzo tecnológico y innovador debe ser mucho mas fuerte para poder competir en países como México y Brasil y ni hablar si desea entrar al mercado europeo o estadounidense

1) ¿Cuáles son las barreras más grandes que tienen las PYMES para optar por el modelo de exportación?

Tomar la decisión de salir es el paso más difícil ya que el comercio internacional lleva un proceso largo que rinde sus frutos a largo plazo.

2) ¿Por que las empresas toman el camino de la internacionalización como opción?

- Por que algunos tienen un producto que están convencidos que lo puede vender por que este tiene las características tecnológicas que a lo mejor en el mercado mundial no existe.
- Por que el mercado local esta saturado y la competencia es fuerte.
- Por que el producto esta en declinación localmente pero en otro país por ahí no.

Pero la decisión esta en la iniciativa en la gestión del Management por que algunas empresas tienen el producto pero no la visión de salir para expandir el mercado.

3) ¿Que estrategias utilizan las empresas para poder exportar?

Depende del tipo de producto la mayoría de empresas que van directo terminan radicándose, depende también de la decisión, de tomar de lleno la exportación o de utilizar esta como una opción. La mayoría de empresas optan por la segunda y el negocio de la exportación termina en manos de terceros (brokers, exportadores) en general estas es la actitud de las PYMES en contrario las empresas exitosas son las que asumen ellas mismas la vocación de exportar ejemplo participar en ferias exposiciones.

3) ¿Por que las empresas no asumen el rol de exportación?

Por que por comodidad priorizan el mercado interno.

4) ¿Cuando las empresas piensan en exportar?

Cuando el mercado se vuelve competitivo y existen stocks muy grandes deciden sacar sus productos al exterior vendiéndolos aun precio muy bajo dejando esta opción con muy poco margen.

5) ¿Cuales son los errores de las empresas cuando optan por la exportación?

Los mayores errores que cometen los empresarios argentinos es no tener paciencia para desarrollar el mercado. El cliente participar en ferias las empresas quieren éxitos a corto plazo les falta una visión a largo plazo

6) ¿Como juega el entorno en la decisión de exportación?

La cuestión cambiaria es muy importante, en el 2001 todos tenían precios competitivos pero ahora los costos han acortado esa brecha. También depende del producto si son productos MOA por su ventaja comparativa siempre tendrán una mayor facilidad no importa el entorno ahora si son productos MOI la cuestión es mucho mas complicada puesto que la devaluación del peso no creció de igual manera a los costos lo que imposibilita la salida de productos de esta característica al exterior. Yo no creo que hoy en día las empresas vean la exportación como una opción

viable ya que la mayoría se encuentran volcadas en el mercado interno y no desean perder su porción de mercado

7) ¿Usted cree la empresas utilizan o conoce los beneficios que da el Gobierno?

En ciertos casos si pero la mayoría de empresas no cuentan con la información necesaria para acceder a estos beneficios o no contemplan como el gobierno los puede ayudar.

6.2.4 ENTREVISTA A DIRECTOR OPERATIVO DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD.

- Gastón Barando director operativo de la dirección general de comercio exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

1) ¿Que es lo que hacen acá? ¿Como apoyan a estas empresas?

Te comento cual es el pensamiento estratégico de la Argentina que queremos de acá a los próximos años, Uds. saben como esta compuesto el tramado productivo, la matriz productiva, de la ciudad de Buenos Aires la competencia que tenemos son los servicios, son las industrias de valor de talento, de innovación, de creatividad y de diseño con esa marca instaurada en el mundo que es Buenos Aires nosotros, nosotros pretendemos tener estrategias sectoriales en mercados externos.

2) De esas estrategias ¿cuales son las de mayor impacto?

Tenemos 3 grandes competencias a nivel sectorial, las (tecnología de información) Tic, obviamente las empresas de software están incluidas en tic. Nosotros tenemos casi 1400 empresas radicadas en lo que es Argentina y el 70% esta radicada en la ciudad de Buenos Aires es una industria que casi emplea a mas de 70000 RRHH y exporta anualmente casi 900MM US\$ estimados para este año y tiene una tasa de incremento anual del 20% de

2003 a la fecha y salvo 2009 que tuvo una vacilación que atravesó el mundo y sobre todo España que era nuestro segundo mercado de exportación.

3) ¿Cuales son los mercados mas explorados?

Los mercados del sector de software están orientados a America latina que es el primer mercado para ese sector digo de Chile, Perú, Colombia, Uruguay, nuestro segundo mercado de exportación de tic es EEUU y cuando hablo del 3er mercado Europa y España como plataformas de mercado. Nosotros mas allá de tener una política activa muy fuerte al sector software y servicios informáticos trabajamos por medio de entidades intermedias de las cuales nos genera un amplio impacto y mayor alcance en nuestras políticas publicas que posibilita y se traduce se genera un efecto derrame en toda la industria no solo las empresas que están beneficiadas en una misión comercial o una feria que asistimos a empresa, nuestro objetivo de máxima es efecto derrame y que toda la industria pueda aprovechar estos beneficios que nosotros tenemos en nuestra formulación de políticas publicas.

4) ¿Uds. hacen un seguimiento al proyecto?

Si, nosotros tenemos un anuario de gestión que es el fruto del equipo de seguimiento. Nosotros siendo un organismo publico fuimos pioneros, y creamos un equipo de seguimiento, el común denominador del comercio exterior sobretodo los empresarios que viven de la actividad ya sea misión una feria internacional vuelve al país, en este caso Buenos Aires y existe un GAP que nosotros lo detectamos como una demanda y como una necesidad del empresariado para reforzar los contactos realizados en ese mercado o en esa inversión de negocios que hicieron en el mercado externos y ahí entra la Dirección General de Comercio Exterior, ahí entran una política que es consensuada con el empresario con las cámaras con el organismos con las instituciones. Nosotros nos valemos de todo un gran abanico de actores para salir al exterior cámaras binacionales cámaras sectoriales entidades entremedias sector como universidades como el IADE cámaras sectoriales, entonces jugamos con un amplio abanico de actores, y volviendo al empresario visitamos al empresario luego de regresas de la misión de inmediato a los 15 días como máximo y después tenemos visitas a los 4 y

nueve meses. ¿Que evaluamos? El retorno de la inversión la famosa TIR del empresario cuando se aborda a un mercado externo, por ejemplo Silicon Valley hoy por hoy a menos de un mes de esta misión que fue la segunda, entre paréntesis nosotros fuimos pionero en plantar una bandera en este mercado a empezar a hilar un puente tecnológico, Buenos Aires_ Silicon Valley. Ya tenemos empresario que están empezando a transitar como un caso de éxitos. {...} Queremos incentivar y motivar a otros empresario para que transiten este camino, el camino es arduo es un proceso de sección para todas las actividad del exterior y también puertas adentro es bastante intenso muy exhaustivo y es un gran camino que brinda su fruto. Vuelvo a la misión de Silicon Valley otros empresarios que están empezando a tener periodos de cotización. A los nueve meses tenemos que tener una radiografía expresa de cómo fue el rendimiento no solo de empresas sino del rendimiento interno nuestro, ya que mas allá de tener encuestas de satisfacción tenemos encuesta de resultados y eso es básicamente lo que menciona el retorno de inversión del empresario. Los contactos realizados, si fueron adecuados o no y después todos los comentario final o conclusión final cual seria la propuesta de valor para el año que viene nosotros. Nosotros ya estamos trabajen la misión de Silicon Valley 2013. Un denominador común es la continuidad en comercio exterior es crucial para poder tener un abordaje real factible en mercado externos, si te digo una actividad de diseño de autor en Colombia la iniciamos en el inicio de esta administración hasta la fecha y va a tener su continuidad en los próximos años, si te digo videojuegos hicimos un trabajo de 4 años en la meca de videojuegos que es San Francisco, la cual fuimos con promedio de 2 empresas por año, ya ahí no tenemos mas que ofrecer. La naturalidad del sector de videojuego es 100% for export primer mercado es EEUU, el segundo es Canadá. La propuesta de valor del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires es diversificar un mercado en lo que es Europa. Que ahora tenemos contactos esporádicos Pero no hay una hoja de ruta trazada, este año pusimos la mejor plataforma para nuestros desarrolladores de videojuego. La mejor plataforma para nuestros desarrolladores de videojuegos que reúne todas las condiciones de factibilidad comercial es Alemania que es gametoy y es así donde nos vamos a posicionar como desarrollamos el mercado de EEUU vamos a desarrollar el mercado

Alemania, que es el mercado europeo que van muchísimas empresas y hay un apoyo muy fuerte del sector público para poder participar en esta feria, {...}

5) ¿Cuando salen las empresas al exterior cuales son las barreras más grandes que ellas tienen?

Eso hay que definirlo en materia de sector.

Lo que reúne el CMD justamente eso, tenemos una dirección preparada para el 100% del negocio, y tenemos una etapa muy preparada lo que es la dirección administrativa en lo que es producto y eso se combina y ahí es cuando salen los mejores negocios. Por ejemplo: si vos me decís, mira Gastón vi tu anuario y entre a la página de diseño de autor, la mina hace un solo sombrero, son colecciones exclusiva, pero no es escalable.

6) ¿Por el tema de los costos?

Más que por costo es por que es diseño de autor. ¿Es posible que esta persona teniendo un producto por colección, un producto exclusivo pueda vender, pueda exportar sus servicios? Yo te digo que si el mercado lo tenés y es Japón, allá la diferenciación no pasa por tener una Louis Vuitton o por tener marca, allá la diferenciación pasa por tener un diseñador de cualquier parte del mundo, que no se repita y sea inédito. {...} Yo estuve en Japón, yo estuve el año pasado, la clase media compra Louis Vuitton. {...} Existen posibilidades, existen muchas mas para otros productos, ahí nosotros al haber viajado al haber sido first mover, por haber sido pioneros en explorar estos mercado abro paréntesis, no creemos en la exploración de mercado, si creemos en la exploración de mercado cuando tenemos datos fácticos, ahí si formulamos una hoja de ruta, así formulamos una actividad en particular, después la evaluamos, esta actividad si tiene una TIR positiva la continuamos en el tiempo, y sino la borramos de nuestro calendario, pasa.

Hay muchas veces que hemos tenido fracaso, o que nuestras expectativas fueron más altas que los resultados finales. Paso en una feria 100% de diseño en Londres, paso en feria de diseño en Berlín {...} tenemos un montón de líderes de opiniones, y gurús y estas cosas nos hicieron mejorar en un montón de aspectos, sin estos fracasos no nos hubiésemos pensado que

necesitamos equipo de seguimiento que administrara la tasa de retorno de nuestras actividades. Hacia el empresariado y hacia arriba, porque nosotros constantemente tenemos que mostrar números, no números truchos como hace el INDEC, a nosotros no nos piden números, pero nosotros nos sentimos en la obligación como servidores públicos de mostrar resultados. Y nos sentimos obligados por ejemplo si viene un empresario del sector de la música y nos dice la verdad no participe en la ronda de negocio que hicieron en BAFIM, el gran evento de la música latinoamericana, que lo hicimos en CMD, bueno perfecto decime cual es la contra parte con la que te querés reunir, nosotros tenemos una base de datos y ahí te articulamos, por ejemplo Colombia bueno te ponemos con sellos discográficos de Colombia, y así con cualquier empresario que necesita asesora técnico , capacitación, nosotros llegamos a todas las PYMES por medio de programas que son multisectoriales., queremos tener una marca ciudad con industrias que tengan gran contenido de alto valor agregado, y las tenemos: videojuegos, tic, música, todo el sector editorial, animación, industria audiovisual.{...} Lo mismo pasa con Silicon Valley, por algo de tecnología tuvo algo de prensa, pero nosotros no nos peleamos con los medios, nosotros trabajamos con el empresariado, si vos hablas con el sector privado del empresario, con universidades, con emprendedores globales, todos te van a decir que el gobierno de la ciudad fue pionero en crear un puente tecnológico con Silicon Valley, lo que nosotros dejamos como legado y porque nos trabajamos con entidades intermedias representativas, porque el día de mañana si este gobierno se va y viene una nueva administración, el sector privado va a poder demandar lo que nosotros le dimos. O los incentivos electivo que estaban acostumbrados a recibir, entonces ahí es cuando vas creando políticas de continuidad. Yo estudie relaciones internacionales y lo que vi es que desde 1810 hasta la fecha hubo siempre interrupciones y nunca una política de continuidad.

7) ¿En que entorno es cuando hubo mas salidas de las PYMES?

En la década del 50 Argentina tenia una participación en el share mundial de exportaciones del 1.4.

8) Si pero digamos en los últimos años. En 2001 a la fecha.

9) ¿Hubo una explosión de PYMES saliendo?

Haber el común denominador dice que hay 15000 PYMES exportadoras, para mi es un numero mucho mas bajo, yo si creo que hay 15000 exportadores. Pero no puedo decir en mis dimensiones cuales son exportadores esporádicos y cuales son natos Pero para mi 15000 exportadores no hay, no existe. Tendríamos que tener una presencia mucho mayor en el exterior y eso dependiendo de los despachos tendríamos que tener una distribución en la canasta de exportación muchísimo mas grande de la que tenemos hoy en día. El 70% se concentra en modas y commodities y un 30% es manufactura que también es mentiroso porque si te pones a pensar son exportaciones de 1ra y segunda transformación.

10) ¿Como juega el papel del entorno para que las PYMES pueda salir?

Las condiciones las crea el mercado, no las crea ni el sector publico ni el privado. Acá va la parte de riesgo, muchos no se animan a explorar, otro tema que también es importante para que analicen en su tesis y esto es una sugerencia mía, muchísimos emprendedores están apostando muy fuertemente a riesgos muy elevados trabajar en industria creativa a industria de innovación, e industrias de talento y ven un modelo de negocio que es muy fructífero como es el videojuego. De manera indirecta ayudamos a fortalecer y a crear las condiciones para que exista un ecosistema. Te lo digo muy brevemente por si no conoces el ecosistema de videojuego: Hay diferentes players como en cualquier mercado, en el caso de videojuego tenés desarrolladores de videojuego que son empresas, se juntan crean una empresa, son desarrolladores, necesitan un Publisher para que publique sus juegos para que los distribuyan. Cuando nosotros vinimos en 2008 sabíamos que existía muchísimas potencialidades, decidimos apostar al sector, para que se realice realmente, de esa forma podíamos bajarle el presupuesto y lo mas importante crear un programa sectorial de internacionalización por el sector de videojuego. Que comprendiese actividades de sector comercial a nivel domestico e internacional. A nivel domestico apoyas una feria, traes un speaker del exterior, que estos vitalizan o comentan que existe un

ecosistema acá, creas un espacio de negocio (que lo denominamos “Games Business”), y también apostamos a desarrollar mercado externos en los primeros tres años en EEUU. A todo esto cuando llegamos en 2007 habían no mas de 40 empresas hoy el numero llega a 100 y a quien piensan que hay mas de 100 empresas. ¿Cuales son las demandas, cuales son las necesidades de los empresarios de videojuegos? Financiamiento 100%, reenvío de utilidades, los créditos muchos de los empresarios no aplican. {...} Se crea las condiciones que empiecen a fomentar los cruces. Y ahí nosotros fuimos quienes sugirieron este curso de acción, videojuego puede tener un cruce muy fuerte con sector música y animación, y un cruce que no se alienta es con el cine, como pasa en EEUU.

11) ¿Uds. juntan a todas las personas para formar un producto de exportación, en este caso los videojuegos?

Así es. Pero nosotros queremos que este cruce se consolide puertas adentro, forme la forma corpórea de un producto, que este probado, que funciones y quizá se puede vender en el exterior. Y los mercado hay.

12) ¿Que estrategias utilizan para llegar a un mercado determinado? ¿Que estrategias de exportación? ¿Directa o con un agente?

No, de por si es un commodities para nosotros obviamente somos el Gobierno de la Ciudad, nosotros armamos las agenda de negocio a medida. Cuando me refiero a medida esto es por ejemplo un empresario de videojuego dice “yo quiero tener operaciones en EEUU, ¿necesito un partner? Bueno, además ¿necesitas fondeo? Si” en ese caso nosotros armamos una agenda de negocios a medida con capitales de riegos o Ángeles inversores. Tal cual fue la misión de Silicon Valley, acá es cuando sacamos la palabra de comercio exterior, quedo caduca y son negocios internacionalización. Hoy un empresario que quiera hacer un pie en Silicon Valley no esta buscando vender esta buscando volverse global. Y eso es lo que detectamos como necesidad y así nosotros trabajamos con muchas plataformas en EEUU y puedan hacer caso a esta necesidad de nuestra industria. Y ya no se trata de vender o comprar, o de hacer un Joint Venture o un partenish, el tema es volverse global dar un salto cualitativo hacia

terceros mercados , de la misión de Silicon Valley el 70% ubicaba a Brasil como el principal mercado pero las formas de ir a Brasil no era siendo emprendedor global, sino siendo un empresario que tenga una estructura, una dirección de trabajo que tenga competitividad en costos en salarios , en RRHH, en talentos y la única forma de acelerar ese proceso es mediante una fuente de financiamiento externo, que inyecte liquidez a la empresa, y a su vez gane en coaching y en tipos que tengan un trend record en modelos de negocios exitosos, sumamente importante.

13) El financiamiento viene de Silicon Valley, ¿de ahí es un puente de ahí a todo el mundo? Por eso Facebook es lo que es, el comienzo no fue con ronda de inversores {...} un fondeo necesito cuando llego a los 6 millones de usuarios, porque ahí necesariamente necesitaba tener un fondeo porque era crecer en tecnología o quedarse en el tiempo, o crecer a la enésima potencia, eso hizo Facebook. Si vos ves los gráficos de Facebook hay un año 2006 o 2005 pasan de 800.000 usuarios a 6 millones y lo lograron con un capital de riesgo, que no solo inyecto liquidez, dinero sino inyecto conocimiento. Y así pasa con Twister, instragam, lo que hace un capital de capital de riesgo si se quiere, en criollo, te aviva, que tu negocio sea el mas rentable, con competitividad y que puedas operar como monopolio.,

14) ¿Uds. hacen una preevaluación?

Obviamente, nuestros empresarios están proyectando una imagen de ciudad no podemos llevar un empresario que no haya pasado por un arduo e intensivo proceso de selección, nosotros no somos jurado, no somos quien para determinar, si un empresario esta acorde o no para iniciar una acción comercial. Si seleccionamos empresario en lo que respecta al comercio exterior. Un empresario que quiera Silicon Valley nosotros no podemos definir si su modelo de negocio es viable o no, por eso ahí es cuando entran grandes referentes inversiones, lideres de opinión referentes de sector, y ahí es donde tenemos un gran jurado con diferentes matices, para que determine cual es la mejor masa critica para Silicon, después de ahí la ultima instancia de selección lo tiene Silicon Valley. Que son tipos con mil millones de planes de negocios, con solamente ver un resumen ejecutivo saben si van a tener o

no una constitución efectiva o no. Es una etapa previa muy fuerte, donde se presentan empresarios, hubo un corte. Se juzgo y se selecciono, y después estas plataformas donde se hizo la inversión de negocio fueron los ultimo los que decidieron si estaban aptos o no para estar.

15) Esas empresas ¿cuales son las mayores falencias?

La parte financiera se puede arreglar, lo que lleva muchísimo tiempo es la inteligencia comercial, cual es su mercado. A título personal lo que yo vi la mayor falencia es porque obviamente tuve que leer mucho resúmenes ejecutivos, con brillantes ideas pero no había mercado, muchos hicieron trabajo de competencia, por ejemplo identificar sus competidores naturales, muchos no podían establecer cuáles eran las funciones de su trabajo, el cerebritito de una empresa tecnológica no es el que tiene que hablar con un capital de riesgo, es el CEO de la empresa, o el CFO, pero eso es cuando ya estas avanzado en ronda, el arquitecto en cuanto a soluciones tiene que estar, y hacer trasferencia de conocimiento y hacer presentaciones, pero ya cuando se está cerrando. Pero el gran común denominador que note como falencia en planes de negocio es el mercado. Y no tiene que ver con segmentar sino por cual van a monetizar.

16) ¿Y de esos modelos cuales son más exitosos de los que van allá?

Eso tiene que ver con lo que ofrece, cuando me toco analizar cada uno de los empresario de Silicon Valley mas allá de leer y releer el modelo de negocio ya finalizado, ya que hubo cuna capacitación de cómo lo armas y lo preparas, me metí en las páginas Web, había productos que no entendían, y hasta el día de hoy sigo sin entenderlos pero monetizan, ósea que es algo muy subjetivo para decirte por ejemplo, diseño de autor, no entiendo de diseño de autor pero veo que a Martín sufrá le fue bien, este fue la gran cabeza que inicio la apertura del mercado a Japón, después fuimos nosotros con chancillería, pero él fue quien que tuvo ese costo hundido de sumar todo el riesgo, y ver qué pasa con este mercado, igual hizo una movida muy interesante, invito a grandes retail acá a BSAS les hizo una recorrida por Buenos Aires, no fue mezquino, fue a plaza Armenia, plaza serrano, todo el circuito de Palermo viejo, y les dijo bueno muchachos esto es diseño de autor

y acá en Argentina hay diseño de autor y del bueno, y así cultivo una relación que lo llevo que el año siguiente de la feria más importante de moda de Tokio lo invitaran gratis con su staff y con una muestra que presentara su diseño el diseño de autor de Argentina, él fue el primer first mover en este mercado. Con respecto a otros sectores, tenemos mercado de ida y vuelta, y algo que no mencione: si perteneces a la industria de la música veni a Buenos Aires que tenemos el Bafim, porque invitamos a un montón de empresario del exterior que hagan negocio acá, si perteneces al mundo de la tecnológica, también tenemos mucho eventos tecnológicos, también tiene su propia lógica en materia de rondas y demás, si perteneces al sector de editorial, tenés una feria que es la más importante de América latina que es la feria del libro., entonces nosotros corremos con esas ventajas competitivas por sobre el resto de la región pero también tenemos que tener en cuenta que en algunos sectores, nos estamos volviendo menos competitivos en otras palabras nos estamos volviendo perros, hoy por hoy la hora hombre de un desarrollador de software de hombre argentino es mucho más caro que un peruano o un colombiano con la misma calidad, y con el mismo tiempo de respuesta. También ahí los modelos de negocio empiezan a cruzarse, muchos empresario del sector de software están empezando a coquetear con otros sectores que son aledaños a nuestros sectores, como ejemplo animación con realidad argumentada o videojuego {...}Cuentan con capital humano y no tenerlo ocupados mas allá de efecto ocioso es un costo hundido para ellos, entonces también se está dando este fenómeno, cruces con industrias aledañas y es algo bueno para el ecosistema, para universitario que está pensando de que voy a trabajar en el futuro, nosotros creamos un evento que se llama buenos aires al mundo con sugiero que entren a buenos aires al mundo. {...}Por ejemplo trajimos a Raúl Riviera, presidente del foro de innovación de America latina, que realizo un análisis comparado de las oportunidades de negocio que puede enfrentar la región de cara al futuro. Y eso es lo que queremos transmitir desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Existen muchas oportunidades para emprendedores para que se conviertan en globales, para estudiantes universitarios y empresario.

7 BIBLIOGRAFIA.

Carlos J Gelmetti (2006) *PYMES Globales Argentina*, Buenos Aires. Ediciones Ugerman.

Colaiácovo, Juan Luis (1996) *Comercialización Internacional y de Desarrollo de Exportaciones*, Argentina, Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Czinkota, Michael R (2008) *Marketing Internacional* México. Ediciones Cengage Learning.

Irigoyen, Horacio A (1998) *Comercialización en PYMES*, Argentina, Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Berrettoni Daniel y Polonsky Mariangeles (2011) *Evolución del comercio exterior argentino en la última década: origen, destino y composición*. Argentina, Buenos Aires. Revista del CEI.

Armengol Eugenia Crespo (2006) *Evolución reciente de las PYMES Argentinas*, Santiago de Chile, Chile. Publicación de las Naciones Unidas. [En línea], Español. Disponible: <http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioArgentinaActB/LC-BUE-W11.pdf>

Lic. Enrique Avogadro y Lic. Paulina Seivach (2008) *Observatorio del Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires*, [En línea], Español. Disponible: http://www.buenosaires.gob.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/observatorio1.pdf

Por Marcos Cohen Arazi y Gabriel Baralla (2012), *La situación de las PYMEs en América Latina*. Argentina, Buenos Aires. IERAL de Fundación Mediterránea.

Luo E. Pelton, David Strutton, James R. Lumpikn (1999) *Canales de marketing y distribución comercial. El más práctico y efectivo sistema gerencial para el manejo integrado y relacional de canales de marketing.* Santa Fe, Bogota. Edición: Mc Graw Hill.

Cateora P y Graham, J. *Marketing Internacional* (1999), Edición: Mc Graw Hill.

Jarillo J.C. y Echezarraga, J.M. *Estrategia Internacional*, (1999) Edición: Mc Graw Hill.

Porter Michael, *Competitive Advantages*, (1991) Buenos Aires, Argentina Edición: Vergara.

Phillip Kotler, *Principios de Marketing*, (2008), Madrid, España. Edición: Pearson Education.

Arese Héctor. *Comercio y marketing Internacional* (1999) Colombia. Edición: Norma.