

**Facilitando la efectiva integración de  
los países en desarrollo a la Economía  
Global a través de Programas de  
Ayuda para el Comercio.**

**Marcelo Elizondo**

**Director General**

***Desarrollo de Negocios Internacionales  
(DNI)***

---

***La promoción, la facilitación del comercio y el desarrollo de atributos competitivos para una inserción profunda y estable.***

# La facilitación del comercio a partir del desarrollo de atributos

---

## EL ROL DE LOS FACILITADORES:

- ✓ TRABAJAR LA *INSERCIÓN* INTERNACIONAL (NO, LA MERA PROMOCIÓN)
- ✓ GENERAR *ATRIBUTOS* COMPETITIVOS
- ✓ *ASISTIR* A LAS EMPRESAS DE MODO *PERMANENTE* (NO GENERAR SUCESOS, SINO PROCESOS)

# Matriz de trabajo

---

FINES

RESULTADOS

Necesidades

Ámbito de trabajo de  
los facilitadores

(Roger Kaufman)

# Objetivo:

---

**COMPETITIVIDAD: Calidad del que es competitivo**

***Competitivo: el que es proporcionado, adecuado, satisfactorio***

*(diccionario de la lengua española)*

---

# 10 atributos a desarrollar en las empresas para su competitividad internacional

# 1. Estrategia

---

La estrategia es lo que planeamos antes de actuar, mientras la táctica es lo que pensamos mientras actuamos

*Carl Von Clausevich*

# Estrategia

---

La diferencia entre actuar en base a *outputs* (lo que una empresa envía al mundo) y a *outcomes* (el efectivo y cualitativo impacto que la empresa ha generado en el cliente).

Tres ámbitos de análisis de la empresa

Micro (inputs)

Macro (outputs)

Mega (outcomes)

(Roger Kaufman)



# Caso de referencia: Havanna

---



# 2. Liderazgo

---

*El liderazgo es adhesión transformada.*

*(Jellinek)*

*Tres significados principales:*

- ✓ *el atributo de una posición,*
- ✓ *la característica de una persona*
- ✓ *una categoría de conducta.*

Tres determinantes del liderazgo (J.M.Peiró)

El líder con su personalidad, percepciones y recursos

Los seguidores con sus personalidades, percepciones y recursos

El contexto situacional en el que funcionan

# Liderazgo

---

- Quien es lider?

(Cecil Gibb)

- El individuo que desempeña una ocupación
- El foco para la conducta de los miembros del grupo
- El líder definido en términos de elección sociométrica
- Quien ejerce influencia sobre otros
- El influyente que logra aceptación o quien ejerce influencia compartida
- Quien logra eficacia en la conducción demostrable del grupo a determinado fin (liderazgo por la sintonía)
- Quien conduce siendo de un conjunto en el que los roles de influencia están compartidos y repartidos, en frecuencias, multiplicidad y patrón de funciones varias
- El miembro que simplemente practica conductas de liderazgo

# Liderazgo

---

Caso de referencia:



GRUPO  
LOS GRUPOS

The logo features the word "GRUPO" in a small, grey, sans-serif font above the word "LOS GRUPOS" in a larger, bold, grey, sans-serif font. The letter "O" in "GRUPOS" is replaced by a stylized orange gear icon with a white center.

# 3. Arquitectura

---

Arquitectura es la red de relaciones estables, continuas, confiables, espontáneas y útiles que una empresa debe crear para tener éxito.

*(John Kay)*

# Arquitectura

---

Las industrias competitivas en un país no se extienden uniformemente de cualquier modo sino que están conectadas en grupos, formados por organizaciones relacionadas por enlaces de varios tipos y la tarea, por ello, está basada en la conformación de redes en las que se prestan servicios para ganar mercados por diferenciación.

(M. Porter)

# Arquitectura

Caso de referencia: Basso (Válvulas)



**BASSO S.A.**

Trabaja Argentina en los mejores de todo el mundo



# 4. Comunicación

---

Dos dimensiones comunicacionales

- **pathos** (creación de sentimientos apropiados en el receptor apelando a valores y emociones)
- **logos** (búsqueda de una deducción por parte del receptor, sobre una posición defendida a partir de un principio general que él acepta, o de una inducción por parte del mismo, a partir de la evidencia empírica que acepta en base a argumentos lógicos).

Esfuerzo del individuo por lograr significado y responder a él, transmisión y recepción de signos y símbolos verbales y no verbales que proceden no sólo de otra persona sino también de los entornos físicos y culturales tanto del emisor como del receptor

(M. Porter)



# Comunicación

---

Casos de referencia:



# 5. Innovación

---

Innovar no es hacer lo mismo que otros pero mejor,  
sino hacer lo que otros no hacen.

# Innovación

---

Para una empresa lo importante no es lo atractivo de un mercado en el momento presente, sino su atraktividad futura

Las grandes oportunidades no están solo en aquellos sectores radicalmente nuevos sino que aparecen cuando cambian las reglas de juego en un sector ya maduro (J.C.Jarrillo)

La innovación es desarrollar el éxito a través de características lo mas singulares posibles

(John Kay)

# Innovación

Caso de referencia; Apache (siembra directa)



## 6. Conocimiento

---

El conocimiento de la realidad exógena:

Se debe trabajar sobre las diferencias ente los mercados, condiciones de la industria, instituciones comerciales, restricciones legales, usos y costumbres (Jeannet y Hennessey)

# Conocimiento

---

El conocimiento endógeno.

El conocimiento no es mera información.

La información es algo que ocurre fuera de la empresa mientras el conocimiento ocurre dentro de ella, en su propia producción.

El conocimiento es la conjunción de la información, mas la interpretación, el análisis, la experiencia y el contexto

(Tom Davenport)

# Conocimiento

---

Caso de referencia: Biosidus



Bio Sidus es la empresa de biotecnología más importante de América Latina. Desarrolla sus productos aplicando la llamada tecnología de ADN recombinante.

A 20 años de su creación Bio Sidus llega a convertirse en la única empresa en el mundo que obtiene vacunos clonados y transgénicos con el fin de producir medicamentos

# 7. Administración del ambiente (entorno)

---

## *Análisis posibles del entorno*

*(José María O Kean)*

- *desde su estructura (cómo es en realidad)*
- *desde su funcionamiento (analizando las interrelaciones existentes)*
- *desde su evolución (cómo cambia como objeto de trabajo)*



# Ambiente (entorno)

---

El ambiente organizacional es el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma.

Incluye a todas las personas, grupos, organizaciones y elementos con los que una organización intercambia inputs y outputs o que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de esos intercambios

(J. M. Peiró)

# Ambiente (entorno)

---

Las dimensiones del ambiente en la organización son:

- ✓ *la estabilidad* (el grado en el que los factores ambientales cambian o permanecen constante)
- ✓ *la complejidad* (el número de factores relevantes en el ambiente para la organización)
- ✓ *la aleatoriedad* (el grado de estructuración de los elementos del ambiente, si están agrupados de modo desordenado y sin que sea predecible el patrón de agrupamiento o si lo están de modo ordenado y predecible)
- ✓ *la disponibilidad de recursos* (la escasez o abundancia de los recursos necesarios),

(J.M.Peiró)

# Ambiente (entorno)

Caso de referencia:

“La cadena de tiendas **Falabella** comercializará en Chile las prendas de diseñadores argentinos. Entre las marcas figuran **Juana de Arco, Cora Groppo, Huija, Köstume, La Cofradía, Las Oreiro, Love Miuka, María Cher, Mariana Dappiano, Min Agostini, Pesqueira, Sibyl Vane, Vero Alfie y Vevû**”



(La Nación, 30/05/12)

# 8. Reputación

---

## La Reputación:

*Los intangibles que hacen que un producto sea preferido en un mercado aun cuando sus prestaciones funcionales son equivalentes a las de la competencia.*

# Reputación

---

Lo que surge del trabajo sobre la percepción del destinatario, que se forma por la exposición a:

- la información,
- la atención prestada,
- la comprensión del mensaje
- la retención en la memoria.
- la experiencia y el aprendizaje.

(A. Serra)

# Reputación

---

3 maneras de obtenerla:

a) MARCA

Si uno se presenta igual que la competencia, los clientes se van a cambiar a otro producto (J. Swystung)

El valor de la marca está dado por:

- Lealtad,
- reconocimiento del nombre,
- calidad percibida,
- asociaciones que la marca genera en el consumidor,
- otros atractivos -como patentes, marcas registradas, relaciones con el canal de venta, etc-.

(David Aaker)

# Reputación

Marca: caso de referencia



# Reputación

---

3 maneras de obtenerla:  
b) Certificaciones

**MAPO**



Descubra lo Orgánico!



# Reputación

3 maneras de obtenerla:  
c) “transfrecencia”

The screenshot shows a web browser window displaying the Harrods website. The browser's address bar shows the URL: [http://www.harrods.com/Cultures/en-GB/Categories/CategoryDetail.htm?CS\\_Catalog=HarrodsComCatalogGB&CS\\_Category=Red\\_Argentina](http://www.harrods.com/Cultures/en-GB/Categories/CategoryDetail.htm?CS_Catalog=HarrodsComCatalogGB&CS_Category=Red_Argentina). The page features the Harrods logo and navigation menus. A sidebar on the left lists categories like CHOCOLATES, TEA, COFFEE AND BISCUITS, PANTRY, WINES & SPIRITS, and a sub-menu for 'Red' wines with options for Chile, Argentina, Canada, France, Spain, and Rest of the World. The main content area is titled 'ARGENTINA' and displays five wine bottles with their names and prices:

Wine Name	Price
TERRAZAS CHEVAL DES ANDES 2002	€45.00
J&F LURTON PIEDRA NEGRA 2001	€19.95
CATEIA ZAPATA Alta Cabernet Sauvignon 2002	€10.95
REMONITA 2003 Malbec	€6.95
REMONITA 2003 Merlot	€6.95

Below the wine list, the text reads 'Catalogo Virtual argentino en Harrods'. At the bottom, there are logos for 'TERRAZAS de los Andes', 'Jacques & François Lurton', and 'Bodega CATENA ZAPATA'. The top right of the page includes a 'SIGN IN BASKET' link, an email subscription field, and a search bar.

# 9. Diferenciación

---

El objeto del negocio es el *producto total*, (una combinación de aspectos tangibles e intangibles, esto ultimo referido a esas condiciones de calidad, expectativas, reputación)

(Levitt)

# Diferenciación

---

La diferenciación (quien la logra, lidera)

- Resalta las características diferenciales del producto, sean sustanciales o simplemente accesorias.
- Da lugar a una distinta percepción del producto. La calidad diferenciada puede ser “calidad objetiva” o “calidad percibida”. Esta última es la más importante.

(M. Santesmases Mestre)

# Diferenciación

Caso de referencia: Rosenbusch (carne)



# 10. Inserción internacional

---

Un producto no es solo un objeto con capacidad de ofrecer beneficios básicos sino también aspectos formales, como la calidad, la marca, el estilo -que conforman el producto tangible-. Y el producto es un conjunto de aspectos añadidos como los servicios pre y posventa o la garantía, que conforman el llamado *producto amentado*.

(Kotler)

# Inserción

---

## Diversas estrategias posibles

- *Philip Kotler.* La estrategia del especialista.
- *Michael Porter.* La estrategia de enfoque,
- *Raymond Miles.* La estrategia de reacción

# Inserción

---

Una variante: el “trade marketing”

El desarrollo comercial a modo de proceso de establecimiento dentro de una cadena comercial internacional.

El “trade marketing”, consiste en una serie de alianzas estratégicas entre fabricantes o productores y los diversos integrantes de cadenas de distribución y comercialización, que buscan estrechar relaciones entre ellos y desarrollar acciones conjuntas referidas a la producción, distribución, publicidad, promoción o presentación de productos, con el fin de incrementar al demanda final en beneficio de todos los integrantes de la cadena.

(Velazco Rodriguez y Curas Valle)

# Inserción

## Caso de referencia; Grupo Peñaflor



Peñaflor es, según un la consultora Rabobank, la bodega “9º en el mundo en elaboración de vinos, con 19 millones de cajas de 12 botellas producidas por sus siete bodegas de Mendoza, San Juan y Salta.

Supera al chileno Concha y Toro, que quedó 10º, con 16 millones. La lista es liderada por las estadounidenses Constellation Brands y EJ Gallo, que este año, como anticipó El Cronista, cerraron acuerdos con bodegas locales para vender Malbec argentinos en Estados Unidos. Tercero figura el francés Pernod Ricard, que en el país es dueño de Etchart, Graffigna y Mumm.



# EL ROL DE LAS AGENCIAS DE FACILITACION DEL COMERCIO

---

1. Identificación de oportunidades en mercados diversos
2. Desarrollo de atributos para aprovecharlas
3. Puesta en marcha de acciones de inserción internacional

# EL ROL DE LAS AGENCIAS DE FACILITACION DEL COMERCIO

---

Una metodología de trabajo

## PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- 1) identificación del objetivo;
- 2) planteo de diversas soluciones posibles;
- 3) selección de una de ellas;
- 4) aplicación;
- 5) determinación de efectividad;
- 6) medición de resultados.

# Facilitación del comercio (a través de los servicios para la inserción internacional)

---

La facilitación del comercio, desde esta perspectiva, (amén de que esa facilitación está también conformada desde otras) consiste en generar atributos competitivos en los receptores de los servicios de las agencias de promoción para lograr los objetivos estratégicamente definidos

---

***Marcelo Elizondo***  
***Director General***

***DNI - Desarrollo de Negocios Internacionales***

***<http://www.desarrollodenegociosinternacionales.com>***