

INFORME FINAL

Proyecto de Investigación N° PI 13/02¹

“Desarrollo Regional y Negocios Internacionales

Desafíos y Oportunidades”

Mirta Domínguez – Andrea Mabel Aristimuño

I. PRESENTACIÓN

La situación de crisis por la que atraviesa el país requiere que cada uno de nosotros, cada uno desde su lugar, trabaje en pos de una salida productiva que permita la reactivación de nuestra economía.

Convencidos de la importancia del papel que la Universidad debe cumplir en este contexto, quienes formamos parte del Proyecto nos abocamos a analizar la falta de desarrollo económico sustentable de aquellas regiones del país que, contando con recursos naturales y humanos muy valiosos, se ven imposibilitadas de crear Unidades de Negocios o Emprendimientos productivos para el mercado doméstico, regional o internacional.

En este sentido, se definió como objeto de estudio la relación entre “Desarrollo Regional y los Negocios Internacionales”, con la premisa de encontrar áreas de oportunidad para que la comunidad académica hiciera un aporte a la sociedad, poniendo en práctica, y también a prueba, los conocimientos adquiridos por estudiantes de grado y posgrado.

¹ Este Informe Final corresponde a la primera etapa de la investigación, correspondiente al primer año de la de la misma. A partir de Junio de 2003 comenzó el segundo año de la investigación.

La investigación se presentó desde tres enfoques, cuyas necesidades se pretende articular a través de las Instituciones, concretamente a través de nuestra Universidad.

- 1) **Organismos e Instituciones:** A través de este proyecto de investigación se pretende conocer aquellos organismos que estén vinculados con la problemática planteada “Desarrollo Regional”. Conocer y analizar los servicios que ofrecen, la articulación de políticas y planes de acción y el aporte al tema en estudio.
- 2) **Emprendimientos, Pymes, Agro-negocios:** Se trata de identificar aquellos emprendimientos que tengan un potencial exportador, analizar sus recursos, la utilización de los factores de la producción y la aplicación de herramientas de marketing en la gestión de los negocios, como así también formar Unidades de Negocios.
- 3) **Estudiantes:** La idea consiste en posibilitar el análisis de casos reales a los estudiantes de pos grado y grado afines a la temática. Desde la actividad docente se observa que los estudiantes vuelcan sus esfuerzos y sus conocimientos adquiridos sobre casos que no siempre concuerdan con negocios contextualizados, pudiéndolo hacer por medio de este proyecto a partir de emprendimientos o negocios “reales” que necesiten asistencia técnica en el área de administración y marketing para gerenciar el negocio.

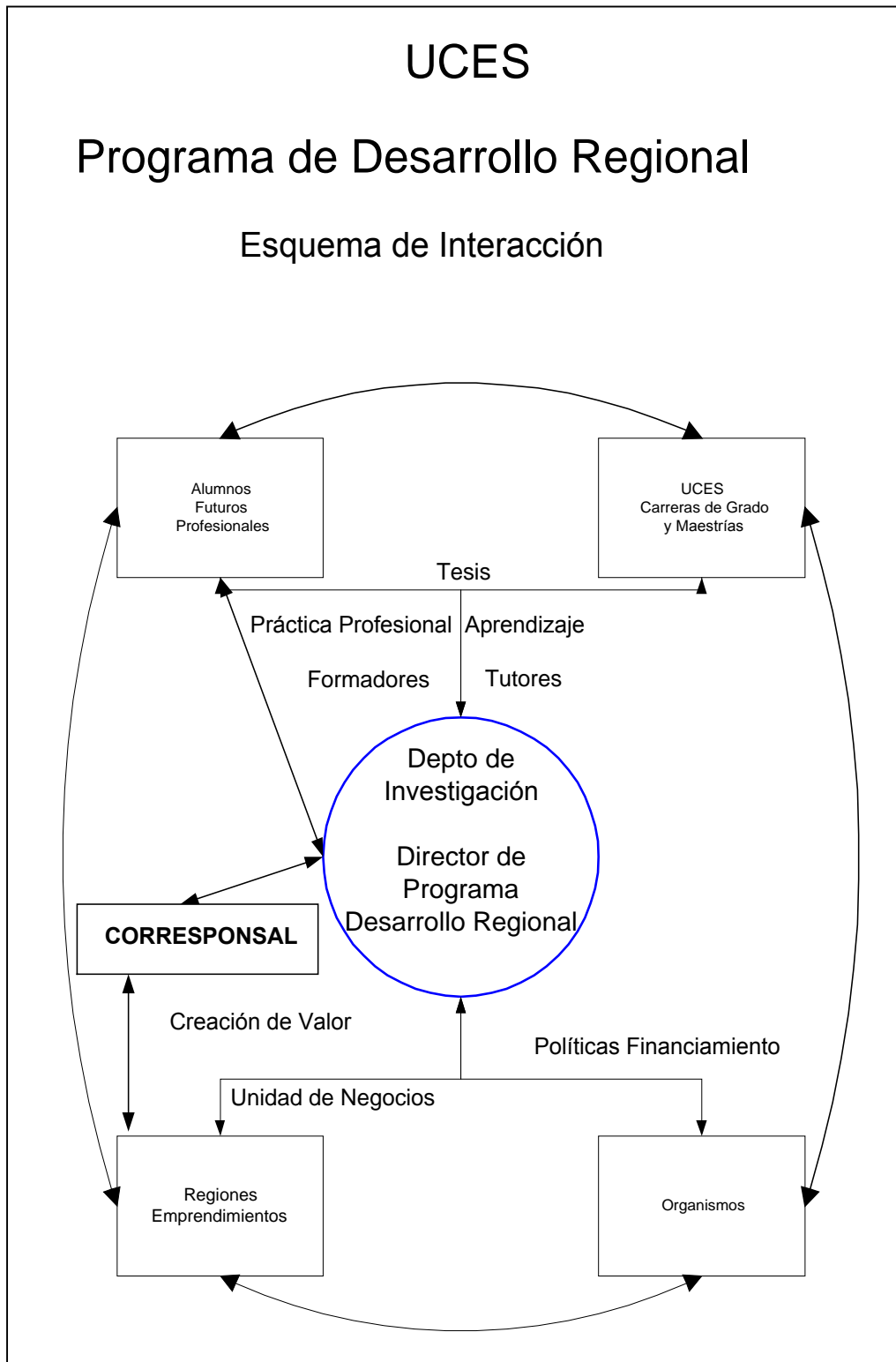
En este proyecto participaron dos categorías de Estudiantes:

- 1) **Estudiantes de cursos de postgrado** de la Maestría de Negocios Internacionales y la Maestría de Management y Marketing Estratégico. Este grupo se caracteriza por ser profesionales de distintas disciplinas con cierta experiencia en su práctica profesional.
- 2) **Estudiantes de cursos de grado** de la Licenciatura en Marketing. Este grupo está cursando el tercer año de la licenciatura y no tienen experiencia en la práctica profesional.

Presentado el problema desde estos tres enfoques, con este Proyecto se pretende localizar emprendimientos y agro-negocios que se presten para caso de análisis en lo referente al aspecto económico y de marketing internacional y formar, eventualmente, Unidades de Negocios. Por otro lado, el hecho que los estudiantes tengan a disposición estos casos reales para su análisis de estudio les permitirá aplicar sus conocimientos teóricos a la práctica, así como compartir las

experiencias de y con los productores regionales, lo que producirá un enriquecimiento mutuo y un aporte concreto al “Desarrollo Regional”.

Esquema de Interacción del Programa de Investigación:



II. METODOLOGIA

La investigación se estructuró en dos etapas. En primer lugar, se realizó una aproximación al estado actual de situación del Desarrollo Regional, con énfasis en el reconocimiento del rol de las instituciones involucradas en su promoción.

Seguidamente se realizó el análisis de los emprendimientos, previamente seleccionados de acuerdo a su potencialidad para convertirse en casos de estudio. Este análisis tendió a evaluar las posibilidades de desarrollo de cada caso como unidad de negocios competitiva, y se completó con una propuesta de plan de acción específico para mejorar el marketing y la gestión empresarial.

A los efectos de establecer el campo geográfico de referencia para los estudios efectuados, se definieron las siguientes Regiones Económicas:

- 1) **NOA – Noroeste Argentino.** Pertenecen a esta zona las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca.
- 2) **CUYO:** Mendoza, San Juan y La Rioja componen esta zona.
- 3) **CENTRO:** Compuesta por Córdoba y San Luis.
- 4) **LITORAL:** Pertenecen a esta zona parte de la provincia de Buenos Aires y las provincias de Entre Ríos, Corrientes sur y Santa Fe.
- 5) **NEA Nordeste:** Comprende a Misiones, Chaco, Formosa y Norte de Corrientes
- 6) **PATAGONIA:** Esta zona, alberga a las provincias de Santa Cruz, Chubut, Río Negro, Neuquén y Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur.
- 7) **PAMPA:** Zona de la Pampa Húmeda.

El criterio metodológico adoptado para analizar el estado de situación se basó en la investigación exploratoria, recolectando datos en fuentes secundarias, y realizando entrevistas con personas claves de las distintas regiones del país, que están en conocimiento de los potenciales problemas u oportunidades latentes en el desarrollo regional. Este tipo de indagación permitió

obtener un análisis preliminar de la situación, e identificar personas de confianza para que actúen como corresponsales en su región.

La figura de Corresponsal Regional es sumamente importante para el funcionamiento del esquema de interrelaciones del Proyecto, dado que estas personas actúan como facilitadores en la relación entre los estudiantes y los responsables de las PyMEs y emprendimientos. Esta persona debe ser confiable, comunicativa, apta para trabajar en equipos interdisciplinarios y virtuales. Por otra parte, debe conocer muy bien su región y tener llegada a cámaras, organismos o instituciones vinculados con los agro-negocios, con las empresas y con grupos de productores o emprendedores.

Con el avance de las actividades se logró contar con el apoyo de uno a cuatro corresponsales según la región, que identificaron a los empresarios predispuestos positivamente para participar del Proyecto y permitieron contar con una oferta de más de una veintena de potenciales casos de estudio.

Las actividades realizadas a los fines de cumplir con los objetivos de la primera parte de la investigación, incluyen:

- 1) Identificación de Instituciones y Organismos que estén vinculados con el Desarrollo Regional. Descripción de la oferta de planes de asistencia a las pymes y a los emprendimientos que estén vinculados con el Desarrollo Regional.
- 2) *Selección de Corresponsales Regionales que vinculen a los estudiantes con los responsables de los emprendimientos. Recepción y análisis preliminar de los emprendimientos informados por estos Corresponsales.*
- 3) Conformación de grupos de estudiantes interesados en participar del trabajo de campo. Difusión entre los grupos de estudiantes del detalle de los emprendimientos seleccionados para que cada grupo tome un caso de estudio. Diseño de proyectos para su análisis por parte de los estudiantes.

El criterio metodológico adoptado para trabajar durante la segunda etapa se basó en la sistematización de los datos relevados que aportaran elementos a las recomendaciones que efectuaran los alumnos, la capacitación de los mismos en técnicas de entrevista para optimizar el

contacto con los productores y la utilización de herramientas de marketing aplicadas. Se trabajó específicamente con fuentes primarias, es decir directamente con los empresarios y con otras personas vinculadas al negocio en estudio.

Entre las principales actividades realizadas en esta etapa por los estudiantes se pueden mencionar:

- 1) Análisis del contexto de negocios de cada caso y de los escenarios futuros más probables. Determinación de oportunidades de desarrollo y de aprovechamiento de ayudas e incentivos disponibles.
- 2) Profundización del estudio mediante el uso de información primaria y secundaria. Afianzamiento del vínculo con los productores y contacto con sus necesidades, así como con las expectativas sobre la labor profesional de los integrantes de los grupos.
- 3) Diagnóstico general del caso, sus recursos, procesos internos y las características del gerenciamiento. Evaluación de la relación con los integrantes de la cadena productiva y comercial, posibilidades de alianzas estratégicas y oportunidades de mejora competitiva. Elaboración de informes de prefactibilidad.
- 4) Elaboración del proyecto de informe y Plan de Marketing, exposición y defensa en el ámbito académico y presentación del informe final al productor.

III. RESULTADOS.

La primera etapa de la investigación puso de manifiesto que los servicios brindados por organismos gubernamentales, multilaterales y otras instituciones relevadas cuyas misiones y funciones se relacionan con el desarrollo regional pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- 1) Aquellos que integran programas de apoyo a pymes y nuevos emprendimientos, como por ejemplo el financiamiento y la capacitación ofrecida por distintas dependencias del Ministerio de la Producción, y

- 2) Aquellos destinados a proveer estudios, estadísticas y todo tipo de información útil para diseñar estrategias empresarias, entre los que encontramos las publicaciones de CEPAL, INDEC, etcétera.

Esta información resultó sumamente útil para los estudiantes al momento de fundamentar sus propuestas y elaborar los Planes de Marketing.

A continuación se expones el listado de emprendimientos ofrecidos a los grupos de estudiantes, confirmados a fecha marzo de 2003. Cabe aclarar que de la permanente difusión del Proyecto resultan constantes muestras de interés por participar de parte de empresarios y emprendedores cercanos tanto a los corresponsales como a los propios estudiantes.

Proyecto de Investigación - Listado de Emprendimientos	
Rubro y/o Actividad del Emprendimiento	Región / Provincia
Lácteos	Saladillo, Buenos Aires
Gastronómico	NEA
Elaboración artesanal de dulces y conservas	NEA
Peleros, monturas texanas, mexicana, lazos, bolsos de cuero con pelo	Salta
Queso de cabra, conservas, dulces cayote, frutilla, chatni (salsa agridulce)	Salta
Réplicas de caballos con todos los accesorios. Floreros p/1 flor de antimonio y vidrio. Arbol de madera y caracoles.	Salta
Artesanías de chagua (fibra vegetal) - cintos y carteras	Salta
Artesanías de palo santo (patos, pajaritos, animales diversos)	Salta
Proyecto producción de quinoa. Producción de humus de lombriz californiana (fertilizante orgánico)	Salta
Turismo y producción láctea caprina	Salta
Producción de chíá (p/engorde de ganado)	Salta
Producción de plantas medicinales (proyecto a iniciar)	Salta
Artesanías en arcilla hechas a mano (réplicas de urnas, cántaros, ollas térmicas p/ cocinar, lámparas, jarros, mates)	Salta
Producción fibra vegetal anual (no forestal) para papel y otros usos	Salta
Lombricultura- actividad cunícola (faena, elaboración de embutidos y escabeches)	Salta
Lombricultura	Gran La Plata, Buenos Aires
Productos Orgánicos	Gran La Plata, Buenos Aires
Apícola - Miel y derivados varios	La Banda, Santiago del Estero
Alcaparras	La Banda, Santiago del Estero
Leche y queso de cabra	La Banda, Santiago del Estero
Elaboración de muebles de madera (Petit muebles de estilo)	BUE
Exportación de miel	BUE
Exportación de productos de Talabertía	BUE
Exportación de cuero con pelo y artículos relacionados	BUE
Vitivinícola	Cuyo
Agrícola Comercial	Cuyo
Agrícola Industrial	Cuyo
Minería	Cuyo

Con respecto a la participación de los alumnos, cabe aclarar que algunos de ellos se incorporaron al Proyecto para la realización de tareas de relevamiento y sistematización de datos.

Los emprendimientos seleccionados por los grupos de estudiantes fueron analizados como unidades de negocio con potencial de desarrollo sustentable que incorporen beneficios

sociales y ambientales. A continuación se presentan un cuadro con los grupos de estudiantes, los emprendimientos analizados y su estado de avance.

Rubro	Región	Grupo Estudio	Carrera	Descripción
Plantas medicinales	Salta - Iruya (población Kolla)	De Gregorio M. Eugenia Lacava M. Agustina Loutaif Virginia Perez Fernando Sarmiento Silvia	MBA Negocios Internacionales	Producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales. Diseño de Plan de Marketing para la Cooperativa Agro Iruya.
Lombricultura	Gran La Plata, Buenos Aires	Baigorrotea Patricio Calzia Mónica Curubeto Ignacio Kovarsky Agustín Martinez Gonzalez Luz Medina Carolina	Licenciatura en Marketing	Análisis y evaluación del negocio. No se diseñó el Plan de Marketing Empresario interesado en continuar en el programa
Muebles de madera (Petit muebles de estilo)	BUE	OteroLorena Rolón Diego Santelli Fabiola Simonetti Javier	MBA Negocios Internacionales	Análisis de pre factibilidad de negocio para exportación. Diseño del Plan de Marketing. Empresario interesado en continuar con el programa
Muebles de madera (Petit muebles de estilo)	BUE	Bravo Walter Roisman Adrián Zarur Juan José	Master Administración y Marketing Estratégico	Análisis estratégico y pre factibilidad de negocio para exportación. Diseño del Plan de Marketing. Empresario interesado en continuar con el programa
Exportación de miel	BUE	Altuna Pablo Cortes Santiago Funes Mariano Jurado Diego Palermo Blas	MBA Negocios Internacionales	Análisis estratégico y pre factibilidad del negocio de la exportación de miel y jalea real.
Vitivinícola	Cuyo	Alonso Pablo Comercio Sylvia Petrecola Jorge Toniolli Verónica Vozza Laura	Licenciatura en Marketing	Análisis de productos bodega boutique para mercados externos, especialmente Inglaterra. Diseño de Plan de Marketing. Empresario interesado en continuar con el programa.
Turismo receptivo Hotelería	BUE	Antico Carolina Cuccioletta Guillermo Kogan Martín	Licenciatura en Marketing	Análisis estratégico y evaluación empresaria de un Hostel. Diseño del Plan de Marketing.
Fabrica de Calzados finos	Mar del Plata	Cerda Miguez Gustavo Fernández José Luis Nieves Pablo Núñez de la Rosa Marcelo Sacerdoti Flavio Storni Alfonso	Master Administración y Marketing Estratégico	Análisis estratégico y pre factibilidad de negocio para exportación. Diseño del Plan de Marketing. Empresario interesado en continuar con el programa.
Embarcaciones a vela	BUE	Comelli Ricardo Frischman Pablo Ross Ricardo Testone Gabriel	Master Administración y Marketing Estratégico	Desarrollo de nuevo negocio construcción y comercialización de embarcaciones a vela de lujo para España.
Industria Textil	BUE	Burak Alan Barcelona María Jimena Bejar Tamara Karpf Daniela Lorenzo Diego	Licenciatura en Marketing	Análisis estratégico y evaluación empresaria. Diseño del Plan de Marketing.

Se encuentra a disposición de todo interesado el material elaborado por los alumnos, y a título de ejemplo se relata una parte de las conclusiones de un grupo de estudiantes²:

“ Finalmente y ahora si desde el punto de vista de grupo de trabajo de una maestría, queremos agradecer a la cátedra por habernos brindado la posibilidad de poder plasmar nuestros conocimientos profesionales en un trabajo de aplicación práctica que nos permitió integrar todos los conceptos aprendidos a lo largo del curso.

Somos concientes que el proyecto es un proyecto muy interesante y pensamos poder continuar las relaciones con la empresa para poder profundizar algunos puntos sobre los cuales no hemos podido profundizar en su totalidad, bien por falta de tiempo o por falta de recursos para contactarnos con los directivos de la empresa.

Por ultimo queremos destacar la excelente predisposición del Sr. Alberto, directivo de la empresa, quién nos ha brindado con los brazos abiertos información vital para el desarrollo de nuestro proyecto desde el mismo momento que decidimos contactar a la empresa para proponer su participación en el programa”.

Adicionalmente, se obtuvieron resultados en cuanto a vinculación inter – institucional. Entre ellos, se destaca el inicio de un proceso de negociaciones tendiente a la firma de un convenio de cooperación entre la Universidad y la Fundación Exportar.

Además, las actividades del Proyecto han reforzado la interacción entre los alumnos de grado y posgrado y el Departamento de Investigación, lográndose la reglamentación del reconocimiento de créditos para los alumnos participantes.

IV. CONCLUSIONES

Es de destacar el gran y particular interés que el proyecto ha generado en todas las partes y actores convocados por este equipo de investigación, lo cual aseguró el necesario grado de compromiso y el éxito de la gestión. En particular, resultó fundamental el apoyo de los directores de Carreras y Maestrías a los que se presentó el Proyecto, que incentivaron la participación de los alumnos como también el apoyo técnico brindado por el Departamento de Investigaciones.

Las actividades realizadas permiten concluir, en relación a los enfoques planteados, que:

² Grupo El Cuartito Fabrica de Calzados

- 1) **Organismos e Instituciones:** Existen diversos organismos vinculados con la problemática planteada “Desarrollo Regional”, que brindan un variado abanico de servicios que van desde la elaboración de informes y estadísticas a la capacitación, financiación y promoción de exportaciones. Si bien no todos estos servicios son factibles de ser aprovechados por los emprendedores que se encuentran en el interior del país, la cooperación de los alumnos puede mejorar su accesibilidad y optimizar sus beneficios. Además, se han detectado oportunidades de vinculación entre instituciones que faciliten estos procesos tendientes a proveer apoyo al desarrollo.

- 2) **Emprendimientos, Pymes, Agro-negocios:** Las distintas regiones de nuestro país cuentan con gran cantidad de iniciativas productivas más o menos formalizadas, muchos de ellos con potencial exportador. Sin embargo, para poder explotar este potencial estas iniciativas necesitan información precisa sobre mercados externos y la forma de llegar a ellos y, generalmente, requieren mejorar sus procesos internos para poder responder a una mayor demanda. Para algunos casos, la posibilidad de exportar se limita a la integración de consorcios, mientras que se ha observado que otros tienen mayores posibilidades de implementar una estrategia exitosa desarrollando el mercado interno desde un conocimiento acabado de las características de su competencia y las necesidades del consumidor.

- 3) **Estudiantes:** De acuerdo a lo observado por la dirección del Proyecto y a lo expresado por los mismos estudiantes, la posibilidad de análisis de casos reales ha enriquecido su formación y los enfrentó a problemáticas distintas a las que pueden encontrarse en los textos, y para las cuales mostraron estar altamente capacitados. Resultó fundamental para los alumnos adaptar su lenguaje y forma de comunicación para poder intercambiar experiencias y obtener la información que resultó necesaria para el trabajo. Esto los llevó a aprehender más acabadamente algunos conceptos y a estar mejor preparados para futuros trabajos de consultoría. Además, pudo verse claramente la necesidad de los distintos mercados regionales de asistencia técnica en el área de administración y marketing para gerenciar eficientemente los negocios.

La interacción entre las partes fue sumamente fructífera, permitiendo lograr la transferencia de conocimientos y habilidades, y llevar las ideas y la teoría a la práctica. Cabe destacar que se

observó una muy buena respuesta por parte de los empresarios, con una importante participación en el aporte de información de su negocio al grupo de estudiantes. Además, el empresario reconoce la necesidad de incorporar a su negocio las herramientas de marketing y de gestión aplicadas a su práctica empresarial.

De este modo comprobamos las hipótesis planteadas al inicio de este proyecto, resaltando que es posible gestionar desde la Universidad la interacción entre empresarios con amplio conocimiento de los aspectos técnicos de su negocio y los estudiantes de carreras de grado y posgrado, para juntos elaborar su Plan de Negocios o Plan de Marketing.

Finalmente, queremos afirmar la satisfacción que nos producen los resultados obtenidos, dado que el desarrollo de este proyecto es nuestro aporte para comenzar con hechos y acciones a diseñar el camino del despegue Argentino para una mejor calidad de vida. Este es solamente el comienzo, aún queda mucho para hacer.