



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

MAESTRÍA EN MARKETING ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

**TEMA: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO
PARA LA CÁMARA DE COMERCIO INDO ARGENTINA COMO UN
ENTE FACILITADOR ENTRE INDIA Y ARGENTINA.**

AUTORA: SILVIA LÓPEZ

TUTOR: DR. CHRISTIAN MENIW

BUENOS AIRES, ARGENTINA

2018

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer primeramente a Dios por la oportunidad que me dio al tener los padres y esposo que tengo puesto a que, gracias a ellos, a su apoyo incondicional y a su amor he dado todo lo mejor de mí para realizar y concluir mi Máster en Marketing Estratégico.

Quiero dedicar este trabajo principalmente a mi esposo quien con su ayuda, apoyo, amor y sacrificio he podido estudiar mi carrera sin ningún inconveniente. Gracias por creer en mí, en mi capacidad, en darme la libertad de seguir y luchar por mis sueños. ¡Y por sobre todas las cosas, por amarme y seguir siendo parte de mi vida!

A mis padres por haberme educado como la persona y mujer que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye este. Gracias por la motivación constante, que eso en definitiva hizo que alcance este anhelo. Uds. son los que se merecen también este título, y esto va por Ustedes!

De igual forma, me gustaría agradecer a mi tutor de tesis, Dr. Christian Meniw, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, guía y motivación fueron un pilar importante en el cumplimiento de este peldaño más en la escalera de mi vida.

Por último, quiero agradecer por estar presentes a familiares y amigos quiénes estuvieron ahí dándome aliento y generándome mayor incentivo cada vez que teníamos el momento de hablar de la conclusión de la tesis.

¡Gracias TOTALES a todos quiénes están presentes en mi vida, en mis estudios y en mi éxito profesional y por sobre todas las cosas gracias a Dios porque sin él nada sería y nada conseguiría! ¡Amén!

Silvia López Vinueza

Abstract:

Es importante adentrarse en el rol que juega Argentina para la India y el rol que juega la India para la Argentina, focalizándose en uno de los intermediarios estratégicos el cual enlaza ambas partes como es la Cámara de Comercio Indo Argentina, considerando que ambos países pueden verse beneficiados de una posible alianza masificando sus fortalezas y mermando sus debilidades. Para realizar esto, no obstante, hay que primero identificar y analizar estas fortalezas y debilidades, tomando en cuenta que la India será una potencia en los próximos años pese a sus necesidades alimenticias, y que la Argentina puede contrarrestar y cooperar a mermar este problema puesto a que produce actualmente una cantidad para alimentar a 600 millones de personas.

Es por esto que, el desafío para las empresas argentinas está en caracterizar el formato de estructura que deben tener como para llegar a la India y también el constatar su nivel de competitividad ante este gran mercado asiático como para satisfacer sus expectativas y ver de qué forma las empresas indias finalmente optan por cerrar acuerdos comerciales satisfactoriamente con empresas argentinas. Es por esta razón, que, como un eslabón de servicios, la presente propuesta pretende proyectar a la Cámara de Comercio Indo Argentina como único facilitador entre India y Argentina que guíe y ayude a los miembros actuales y potenciales a realizar dichos acuerdos comerciales y/o realizar joint ventures o negocios que posibiliten la expansión de una empresa en alguno de estos dos países, India o Argentina.

De igual manera, se pretende establecer un mejor sistema para optimizar el tiempo de los miembros al concretar estas operaciones comerciales, no dejando de lado las tendencias y la tecnología que hoy en día están marcando la vida diaria no sólo de las personas si no de las empresas en general. Principalmente, el propósito es obtener una relación costo beneficio con el miembro y/o cliente acorde a sus necesidades e intereses y de esta forma agilizar las transacciones comerciales entre miembros, por ende, aumentar el flujo y balanza comercial logrando así un posicionamiento anhelado.

Por lo general, las Cámaras de Comercio buscan ofrecer a sus socios o miembros servicios de intercambio profesional, empresarial y cultural, no obstante, más allá de eso con la presente intervención se busca convertir al miembro en un apóstol del servicio de la Cámara de Comercio Indo Argentina haciendo que éste no sólo recomiende el servicio de dicha Cámara sino que también sea un prosumer del sistema institucional y pueda verse más involucrado en el proceso de gestión un tanto desconocido en la industria de servicios. A tal fin, se intenta plantear una propuesta basada también en el aprendizaje educativo, comercial y cultural de ambos países; para plasmarla a posteriori a través de la innovación y mejoramiento de la estructura de procesos en una plataforma como apoyo práctico en la que todos los involucrados puedan participar.

En definitiva, se pretende contar con un sistema completo para llegar al interés de las empresas y de las personas en general, y a cómo generar dinámicamente la atracción por la India mediante un análisis comercial de ambos mercados, pero para llegar al mismo, se necesita previamente hacerlo a través también de una interpretación comercio-cultural, a fin de llegar a establecer estrategias bilaterales para cerrar acuerdos comerciales tal como lo asevera el Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede Argentina, Meniw (diciembre, 2016) en una entrevista realizada.

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
3.1. FODA	27
3.2. Análisis de la competencia	33
4. MARCO TEÓRICO	37
4.1. Marketing de servicios	37
4.2. Marketing de Posicionamiento	46
4.3. Benchmarking	53
4.4. Marketing digital	56
5. METODOLOGÍA	62
6. RESULTADOS	66
7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	89
7.1. Plan de Marketing Offline	89
7.2. Modelo de negocio	96
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	100
8.1. Plan de Marketing Online	102
9. ANEXOS	121
9.1. Formulario de preguntas a las Cámaras de Comercio	121
9.2. Formulario de preguntas a la Embajada de India y Entidades Públicas relacionadas al comercio internacional	123
9.3. Ficha técnica de producto	125
10. BIBLIOGRAFÍA	129

1. INTRODUCCIÓN

Lovelock y Wirtz (2009) afirman

Los ganadores en los actuales mercados de servicio, sumamente competitivos, progresan al repensar de manera continua la forma de hacer negocios; al buscar formas innovadoras para servir mejor a sus clientes; al tomar ventaja de los nuevos desarrollos tecnológicos y al adoptar un enfoque disciplinado y bien organizado para crear e implementar la estrategia de marketing (p. 29).

El recorrido que hacen estos *ganadores* puede verse facilitado por la guía y el trabajo de un intermediario o facilitador que tenga el expertise en el tema o negocio. En este sentido, los que buscan internacionalizarse o ser competitivos pueden encontrar en las Cámaras de Comercio un aliado. Es por ello, que con esta propuesta se busca diseñar una estrategia justamente que facilite este camino a los actuales y potenciales miembros, en este caso específico, de la Cámara de Comercio Indo Argentina, a fin de que pueda encontrar el posicionamiento deseado como un ente facilitador entre India y Argentina.

Hoy en día, se percibe una economía global cambiante, muy diferente a la que estamos acostumbrados apreciar, donde Estados Unidos era el líder absoluto y la Unión Europa le seguía por detrás. Podemos apreciar que no sólo está cambiando el motor de la economía como lo es la baja del petróleo, commodity del cual subyacen muchas economías como el caso de Emiratos Árabes Unidos y del cual deban replantearse qué ofrecer para mantener su economía estable; sino también que se vaticina un mundo completamente diferente donde el rol del futuro de la economía mundial cambia de actores principales.

El siglo XXI está caracterizado por ser una era de tecnología y globalización. En dicha globalización, los países tienden a indagar más lo que pueden otros países ofrecerle a fin de mermar y satisfacer necesidades, industrializarse más, etc. Es por ello que, las empresas buscan internacionalizarse y/o comercializar sus productos por lo general en países ya conocidos en el campo comercial e

internacional. No solían tomar en cuenta países poco desarrollados, tal vez por falta de promoción, de interés, o de necesidad. No obstante, la tendencia del comercio actual está dirigiéndose a dirigir la mirada hacia países emergentes y con recursos naturales. Es por esto por lo que muchas empresas se encuentran con el paradigma de saber si deben optar por seguir pensando en apuntar hacia mercados elites/desarrollados, o, en su defecto en mercados que están surgiendo y estableciendo una tasa de crecimiento constante a través del tiempo.

Para tomar la mejor decisión posible en base a la capacidad y objetivos de cada empresa, se necesita investigar más los mercados a través de consultorías o entidades que faciliten el suficiente conocimiento, información y canales para llegar de manera óptima al resultado esperado. Las entidades como las Embajadas y las Cámaras de Comercio sirven justamente para que las empresas logren llegar a la contraparte internacional de la manera más fácil, práctica y efectiva posible de manera tal que éstas guíen a las empresas a ingresar en una dirección breve y correcta, sabiendo previamente si a éstas les conviene involucrarse, en este caso de estudio con India y/o viceversa. Para esto, hay que entender un poco más de lo que implica adentrarse en un mercado emergente.

D'Andrea (2012) manifiesta que parte de los casos reales de empresas que lograron desarrollar sus propias estructuras de negocio y ser exitosas, demostraron que se pueden dar soluciones 'nativas' a las necesidades de los consumidores de la región y que la forma de resolver el problema de falta de acceso a determinados mercados es pensar y armar estructuras de negocios que se adapten a la demanda local (pp.20-38).

Es allí en donde entra en juego la innovación. Cualquiera puede innovar si logra hacer un cambio de mentalidad y pensar de forma alternativa, rompiendo paradigmas, pensando no sólo en apuntar a mercados desarrollados y enfocándose más en nuevos consumidores que sean a su vez potenciales, como es el caso de los de grandes masas como India y Latinoamérica.

Cuando hablamos de “emergentes” D'Andrea (2012) se refiere a América Latina, Asia, Europa Oriental y, en otra medida, África. En todos ellos, la principal característica es que tienen la gran masa de mercado que son clases medias, con muchas necesidades no resueltas y que requieren que se le facilite el acceso a una mejora en su estilo de vida. También son más dependientes de producciones primarias o de materias primas, aunque eso, en algunos países, ya está empezando a cambiar y comienzan a volcarse a manufacturas incluso de calidad mundial agregando valor. Es así como, la participación de Asia en el comercio internacional ha crecido sostenidamente en el tiempo, en particular en bienes con contenido tecnológico y tras la generación de cadenas globales de valor (pp. 40-88).

Es aquí donde entran los países emergentes pertenecientes al bloque de los BRICS siendo la India la que más plantea un desafío ya que, tal como lo señala la CEPAL, Comisión Económica para América Latina (Noviembre de 2016), su economía es asombrosa por cómo se ha ido desarrollando creciendo desde el año 2000 a tasas superiores al 6 por ciento, y que, para el Banco Mundial (enero de 2017) es uno de los países que más crecerá en los próximos 5 años, estimando que iría a un ritmo de 7,6% anual en el 2020. Sin embargo, tomando en cuenta su mayor problema que radica en la cantidad de habitantes que es de más de 1.324 millones en una extensión demográfica más chica que la Argentina –en donde la gran masa de mercado es de clase media-, que pese a ser el 5 productor mundial de alimentos, no da abasto a alimentar a toda su población y menos en un futuro con las siguientes generaciones. Esto les hace pensar en aproximarse a países hermanos para hacer alianzas estratégicas para controlar lo que devendrá en los próximos 20 a 30 años, siendo Latinoamérica uno de sus puntos atractivos puesto a que siendo una región de gran cantidad de recursos naturales y una vasta cantidad de producción de alimentos les podría brindar una futura estabilidad sustentable.

Paralelamente, Latinoamérica y en este caso, Argentina podría aprovechar esta aproximación para abrir más brechas en el área comercial y económica para buscar de la misma manera potenciar su economía. Es así como, pese a que actualmente algunas empresas argentinas trabajan y cooperan con otras

empresas indias en varios sectores, es menester estudiar la factibilidad comercial de aquellas que tienen potencialidad en hacer negocios en diferentes rubros como el agrícola y que le interesen a la India como posible socio estratégico para que le provea de alimentos y/o para armar joint ventures. Es aquí donde la Cámara de Comercio Indo Argentina puede servir como intermediario estratégico o *socio local respetable* –según Hooke (2001), éste puede ayudar a abrir puertas, que resulta vital en países caracterizados por su ambiente oligopólico y sus altas barreras comerciales– enlazando ambos países.

Por ende, el concepto central del presente trabajo pretende contar con un sistema interesante para llegar al interés de las empresas y de las personas en general, y a cómo generar dinámicamente el interés en la India mediante la provisión de acceso a un servicio y consecuentemente a una mejora en el estilo de vida teniendo en cuenta la tendencia en las herramientas comerciales y tecnológicas, hoy en día tan utilizadas en el ambiente empresarial.

En primer lugar, en la presente tesis se da paso al *diagnóstico de la situación actual* yendo desde lo macro -mercados- hasta lo micro – empresa-, lo que implica también estudiar el problema, que se convierte en una gran oportunidad para los países de Argentina e India, el cual es: analizar e identificar a través de qué herramientas estratégicas facilitadoras estudiadas en varias asignaturas de la Maestría se puede concretar un negocio a través del servicio brindado por la Cámara de Comercio Indo Argentina y determinar cuál es la viabilidad existente para resolver el problema planteado a continuación. Meniw (diciembre, 2016) afirma que la necesidad existente se fundamenta en que -a pesar de la creación de la Cámara de Comercio Argentina en Marzo 2014 y a su constante esfuerzo, acciones y actividades realizadas como conferencias, seminarios, reuniones, negociaciones, entre otros- no ha logrado la Cámara posicionarse, tal vez dado a su poca promoción o inserción, a falta de actividades conjuntas entre ambos países, a la falta de interés, falta de información y conocimiento, a la competitividad establecida, etc., y dado a que las actividades de dicha Cámara, recientemente comienzan a operar, en forma estratégica e integrada con la Embajada de India, lo cual implica realizar a

partir de la estrategia un trabajo intenso, con todas las partes involucradas, basándose en la construcción de confianza e involucramiento.

En segundo lugar, se da paso al planteo del *marco teórico* donde se toma y analiza lo más fundamental de cuatro teorías para realizar el presente trabajo de intervención. Estos conceptos teóricos ayudan a orientar, abordar y fundamentar la presente propuesta de intervención a fin de darle el sustento necesario y una delimitación teórica práctica que beneficie a la Cámara de Comercio y a sus miembros como así también ayudan a mantener un enfoque centrado en el problema y en sus posibles soluciones.

Después, se aborda la *metodología* que sirve como una herramienta para desarrollar la tesis en base a información sacada de fuentes primarias -entrevistas- y secundarias -libros, artículos, etc- y que ayuda a extraer lo más esencial para abordar un análisis subjetivo e interpretativo de las opiniones y respuestas de entrevistados y que a posteriori sean éstas estudiadas para plantear la propuesta de intervención.

Luego, se exponen los *resultados* de lo abordado en diversas entrevistas a expertos en donde podemos adelantar y resumir que lo prioritario es conseguir empresas que quieran volverse miembros en la Cámara de Comercio Indo Argentina, no obstante, es complicado realizar esto debido a varios factores, los principales: no perciben el beneficio que obtendrían a causa de ello, falta de conocimiento y de interés de ambos mercados y de cómo llegar al mismo a fin de concretar acuerdos comerciales entre empresas argentinas e indias, es decir, la traba muchas veces está en el relacionarse y aproximarse de manera efectiva entre las dos culturas en una primera instancia y para ello es importante conocer cuáles son las deficiencias de las empresas en el proceso de ingreso al mercado de interés como es la India o en su defecto Argentina.

Khatua (abril de 2015) asevera que por lo general no se conoce el trabajo, actividades y logros que realizan las Cámaras de Comercio, lo cual deriva también a que las empresas o posibles miembros no logren motivarse a internacionalizarse o trazar nuevos trayectos comerciales trabajando en forma

conjunta con otras empresas extranjeras. En otras ocasiones, el desconocimiento se basa en la falta de incurrimento en acciones que tengan que ver con exportaciones o importaciones de un producto o servicio pudiendo o no agregar valor a cambio de una retribución en valor que implique rentabilidad. Este ambiente desconocido radica en no saber cómo comenzar tal relación y la cadena de pasos y procesos a seguir para concretar un acuerdo comercial con otra persona o empresa que esté en otro mercado completamente distinto al de uno, al de país de residencia. Dentro de esos pasos a seguir está el buscar una Institución que le puede guiar a uno en tal proceso, que sirva de soporte informativo, operativo y estratégico para cualquiera que quiera incurrir en un negocio internacional.

Es en tal sentido, que la Cámara de Comercio busca lograr terminar con este desconocimiento y afianzarse más y posicionarse como el facilitador *estratégico-operativo* entre India y Argentina no sólo apuntando a los organismos Públicos – Embajadas y Organismos Gubernamentales- como lo ha venido manejando sino también al sector privado –empresas, PyMes y emprendedores en general.

Por otro lado, las Cámaras que cuentan con financiación organizan actividades tales como misiones comerciales y asistencia a ferias, principalmente orientadas a ayudar a los nuevos exportadores a encontrar clientes, agentes y distribuidores en mercados internacionales. Principalmente éstas buscan conseguir mayor intercambio comercial entre países, sin embargo, la Cámara de Comercio Indo Argentina ha intentado en algunos casos atraer y acaparar la atención de los empresarios y del mercado argentino en general e ir más allá del intercambio transaccional, generar superioridad en lo que concierne al trabajo de Cámaras, generar valor agregado y competitividad, forjar sinergias bilaterales no sólo con grandes firmas sino también con pequeñas y medianas empresas que no son tan tomadas en cuenta y que son pilares fundamentales en la economía de ambos países India y Argentina, pero se han contemplado algunos inconvenientes que es menester resolver en el corto plazo, como por ejemplo el poder ofrecerles la logística de comercialización de algún producto en Argentina como lo es la soja, maíz, trigo,

etc., y saber detectar las necesidades de la India que Argentina eventualmente pueda suplir en recursos naturales, esto como para que la Cámara pueda en efecto ser útil como una plataforma bilateral, comercial y cultural en la que puedan tanto las empresas argentinas como indias acercarse, relacionarse y complementarse como aliados, sin importar si son grandes corporaciones, PYMES o emprendedores.

Es por esto que, se planteará finalmente una *propuesta de intervención* y un *plan de implementación* en donde se hace hincapié en dar un seguimiento personalizado a las empresas y empresarios asociados a la Cámara de Comercio de tal manera que se sientan cuidados y valorados tanto de manera offline como de manera online. Los miembros carecen actualmente un poco de rumbo y de efectividad las funciones y actividades de la Cámara en pro de concretar acuerdos, ya que dichas acciones son dispersas y no tienen un plan específico como tal. Por lo que es menester esta etapa para delinear bien las vías de acción, las iniciativas en un planeamiento estratégico que desarrolle y logre disolver por un lado los problemas y por el otro, impulsar la institución que actualmente está en marcha, pero sin un destino elegido y deseado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Proponer estrategias de posicionamiento alineadas al Plan Estratégico de la Cámara de Comercio Indo Argentina, a fin de convertirse en un ente facilitador entre India y Argentina en el período 2018 al 2021 para lograr acuerdos comerciales bilaterales y un mayor grado de integración en base a la propuesta a implementar.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar puntos de referencias de ambos mercados y de la gestión de la Cámara de Comercio Indo Argentina a través de un estudio cualitativo del entorno y de la Institución en sí, que permita visualizar sus puntos fuertes y débiles como para generar una Propuesta de Valor ideal acorde a la superioridad de servicio.

- Caracterizar el mapa estratégico de la Institución en estudio y el esquema de estrategias comerciales que se han venido llevando a cabo entre India y Argentina, basándose en la opinión de expertos en la industria a fin de determinar un modelo que determine el por qué trabajar con India y con Argentina como para plasmar las bases de interés y que facilite la integración y/o acercamiento de la Institución con los potenciales miembros o clientes.

- Proponer una estrategia de posicionamiento tanto offline como online como para generar ganancia y utilidad partiendo del marketing de servicios, benchmarking, marketing digital, de los insights de las dos culturas y de sus bases de entendimiento para una negociación o acuerdo.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día, muchos piensan que operar de manera exitosa en los mercados internacionales es difícil y pocos están interesados en la India como mercado, siendo menos los que potencian la educación sobre todo la importancia del comercio de servicios y su agregado de valor en el comercio de bienes, lo que podría implicar oportunidades desperdiciadas para América Latina. Según Khatua (abril de 2015), a pesar de los esfuerzos de la Organización Mundial de Comercio [OMC] y de su predecesor, el GATT [Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio], persisten muchos obstáculos a superar en cuanto al comercio internacional. Sus barreras de servicios se basan también en los convenios internacionales entre países.

Para promocionar y adentrarse en un mercado, se tiene que saber sus aspectos y características principales, los cuales se detallan a continuación:

Mercado. - India, Argentina, y sus países aledaños bajo petición y evaluación.

Competencia.- Commodities agrícolas, productos semiprocesados,

Para desarrollar la propuesta, se debe profundizar primero en los dos mercados en cuestión: India y Argentina. En cuanto a India, se puede decir que cuenta con una “demografía dinámica en la que aproximadamente el 60% de indios están por debajo de los treinta años” (Vaish Associates Advocates, 2011, p. 216). Según el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015), existe una nueva clase media en Asia Pacífico como transformación social. Específicamente en India, tal como lo asevera la Embajada de la India (2016), aproximadamente 500 millones de hindús son de clase media (p. 8).

Para algunos, el sorprendente desempeño económico combinado con instituciones fuertes, aquellas que han madurado a través del tiempo en una democracia política, indica que India puede ser el próximo gigante asiático compitiendo con, si no desplazando, a China (Khanna & Huang, 2003). (Nayyar, 2008, p. 374).

De igual forma, Nayyar (2008) estima que:

Tales creencias se origina primordialmente de las aspiraciones a cerca de la economía en el 2025 de que llegue a convertirse India en la tercera más grande economía en el mundo en término de ingreso nacional en el PPP [Purchasing power parity o Paridad de poder adquisitivo];...Y si China es la fábrica del mundo, India sería la oficina del mundo. (pp. 375-376).

De hecho, tal como lo asevera el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015), se espera que India registre un crecimiento del PIB mayor al de China ya que por ejemplo entre los años 2001 y 2014 las importaciones de India aumentaron a una tasa anualizada del 19% frente al 17% de China. Asimismo, las exportaciones llegaron a 318.173 millones de dólares en el 2014 y las importaciones a 462.921 millones de dólares en el mismo año.

Es importante saber cuál es su competencia y esto se ve reflejado principalmente en las principales exportaciones indias hacia Latinoamérica que de acuerdo con Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr (mayo, 2015) estas son: derivados del petróleo, vehículos, autopartes, maquinaria, medicamentos, fibras sintéticas, minerales metalíferos, pieles y cueros, productos químicos o farmacéuticos y conexos, fibras de algodón, lanas elaboradas, textiles y productos electrónicos. Y asimismo se toma en cuenta las importaciones indias desde Latinoamérica: petróleo crudo, cobre, aceite de soja, perlas y piedras preciosas, maquinaria no eléctrica, químicos orgánicos e inorgánicos, carbón, coque y briquetas, autopartes; minerales y ferro alineaciones, hierro y acero, entre otros.

Con lo que respecto a los rubros alimenticios con mejor desempeño en India, según la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr (mayo, 2015) , estos son: Grasas y aceites; hortalizas y legumbres sin elaborar; semillas y frutos oleaginosos; preparados de legumbres, de hortalizas y frutas; pescados y mariscos sin elaborar; bebidas como té y cafés, líquidos alcohólicos y vinagre; frutas secas o congeladas; café, té, yerba mate, y especias.

En cuanto a la relación comercial con Argentina, dicho país “ha comenzado a importar legumbres desde Argentina recientemente pero la demanda crecerá constantemente en el futuro, el suelo argentino es apto para cultivo de legumbres del interés de India” (Embajada de la India, 2015, p. 16). Con la demanda de frutas y verduras de alta calidad crecientes de los consumidores nacionales y la industria de procesamiento de alimentos, es probable que crezcan las importaciones de semillas de la India.

A nivel general India cuenta con un nivel de proteccionismo importante en el sector agrícola donde las tarifas permanecen altas comparadas a los estándares internacionales, pero en cambio, para productos no agrícolas ha hecho un progreso considerable en tarifas de reestructuración. No obstante, Khatua (abril, 2015) afirma que la India y Mercosur tienen un PTA – Preferential Trade Agreement [Acuerdo Preferencial de Comercio] donde 452 productos tienen tarifa preferencial siendo algunos de ellos manzanas, peras, harina de trigo, entre otros, poniendo como caso ejemplo la exportación de pistacho de San Juan hacia la India que se hizo gracias al trabajo institucional de la Embajada de la India en Argentina justamente gracias al PTA mencionado. A lo que se debe apuntar es yendo en este sentido a extender las tarifas a través de acuerdos con el Mercosur ya que según el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015) no tiene ninguna negociación abierta con Asia Pacífico por el momento pese al interés del gobierno de India de acercarse a América Latina y a la Alianza del Pacífico. Es por esta razón que se debe incentivar el acercamiento al Mercosur y evitar trabas aduaneras que no incentivan el comercio bilateral.

Vais Associates Advocates (2011) asevera que busca mayores incentivos como las excepciones de tasas e impuestos por ingreso, de aduana, por venta, por servicio llegando hasta el caso de la deducción del 100% de impuesto por ingreso y contar con duty free para importar. Para exportar cuentan con un esquema de Unidad Orientada a la Exportación [EOU en sus siglas en inglés] que desde el año 1980 fue creada para incentivar las exportaciones creando capacidad de producción adicional, sobre todo con lo que respecta a artículos de agricultura, avicultura, viticultura, sericultura y granito. La opción de entrada

para los inversionistas extranjeros es mediante el ingreso de una entidad a la India, se puede establecer una oficina representativa, de proyecto o de una branch. La Branch Office puede importar y exportar productos, pero no manufactura ni se encarga del proceso como tal.

Tasas o derechos de exportación como el Customs Tariff Act, y/o las tasas de importación como el Basic Customs Duty son tomados generalmente en cuenta que es el porcentaje del valor de los productos en una específica tasa y tarifa; impuestos de IVA, de ventas, de antidumping, y de proteccionismo. Por ejemplo, de acuerdo con la Fundación ExportAr (mayo, 2015), el derecho de importación del aceite de soja crudo es de un 7.5% en India y de acuerdo a Khatua (abril, 2015) en otros productos agrícolas oscilan del 13 al 15% de impuesto.

La clase media en India está creciendo de manera abrupta, proporcionando un mercado apto para artículos de precio moderado, pero los aranceles de importación pueden dificultar la llegada y alcance de algunos productos a los consumidores de India. Es por esto que según Estados Unidos Business USA (2014), en febrero del 2007 el Gobierno de la India –GOI- redujo el mencionado derecho de aduana de los productos no agrícolas de 12.5% al 10% y que el gobierno de la India planea una reducción gradual de restricciones monetarias y de los aranceles a los bajos niveles que prevalecen en otros países asiáticos a fin de hacer el medio ambiente de la India más propicio para un mejor desempeño económico.

Según Bhat (2014), el sector agrícola ha crecido a través de las sociedades tanto públicas como privadas sobre todo bajo la administración de Modi, pese a que todavía se trata de un país con déficits en la producción de alimentos y con baja productividad agrícola tal y como lo manifiesta el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015).

Nayyar (2008) por su parte afirma: “La dirección y la velocidad del desarrollo tecnológico influencia el ritmo de crecimiento, la naturaleza del cambio estructural, y la eficiencia de la producción en el sector industrial así como

también en el sector de comercio exterior” (p. 285). “...donde dos tercios de la población activa trabaja en la agricultura” (p. 403).

De hecho, Nayyar (2008) señala también que el fin de cualquier país es el crecimiento económico y para llegar a este están los medios como la industrialización. Por tal razón, en lo que confiere a la industria de procesamiento de alimentos y para tener seguridad alimentaria, el Gobierno da un número de alivios fiscales, subsidios, ayudas como créditos y subsidios para PyMes [por ejemplo a través del Banco Nacional de PyMes SIDBI – Small Industries Development Bank of India], crédito rural, microfinanzas, crédito para el sector agrícola para producir más; colaboración e incentivos para fomentar y estimular el comercio y el valor agregado a la producción agrícola, para minimizar el pre y post desperdicio de cosecha, generar empleo y aumentar crecimiento a la exportación. Apuntan en este sentido a la estrategia de mejorar la selección, implementación, desarrollo, capacidad de infraestructura, más plazas de comida, desarrollo de talento, inversión y aprovisionamiento de la política ambiental que estimule el crecimiento. En India, el Gobierno ofrece oportunidades de inversión en infraestructura de agricultura, agregación supply-chain, logística e infraestructura cold-chain; productos animales, frutas, vegetales, pescaderías y mariscos, granos, cereales, comida enlatada, maquinaria para procesamiento de comida, empaquetamiento, entre otros (Vaish Associates Advocates, 2011, p. 200-201).

Vais Associates Advocates (2011) afirma que dicho país ha firmado acuerdos de Tratado de Libre Comercio con algunos países o en su defecto están contemplando o acelerando las negociaciones de acuerdos de inversión y de nuevo Libre Comercio Bilateral lo que hace que mejore los estándares de vida, promueve el crecimiento económico y oportunidades de inversión, minimiza barreras y crea un mercado más grande e integrado con más grandes opciones. India, de hecho, está dentro de la Zona Económica Especial: “Con miras a superar las deficiencias experimentadas a causa de la diversidad de controles y autorizaciones; ausencia de infraestructura de clase global y un régimen fiscal inestable y con el objetivo de atraer mayores inversiones

extranjeras en India” (India. Special Economic Zones in India, Ministry of Commerce & Industry, Department of Commerce, 2017).

Si bien el idioma oficial de la India es el hindi, no obstante, actualmente el idioma mayormente hablado a lo largo del país es el inglés por lo que no sería una barrera a la hora de negociar y en todo el proceso de aproximación. Pero más allá de los idiomas, la India con el país argentino requiere múltiples esfuerzos de marketing que aborden diferentes oportunidades regionales, las normas, las diferencias culturales y niveles de desarrollo económico. El acceso a los mercados de la India requiere un análisis cuidadoso de las preferencias de los consumidores, canales de venta, y los cambios en las prácticas de distribución y comercialización, todos los cuales están en constante evolución y necesitan un estudio previo para saber toda la cadena de internacionalización y de inserción. Pero digamos que, en la práctica alimenticia, algo que no va a cambiar es la preferencia y el uso habitual en los platos culinarios de lo picante con yogurt natural para apaciguar el sabor y con hortalizas o verduras como el pepino por ser un país mayormente vegetariano. En el caso de Argentina, es desde ya de conocimiento público que es un país donde prevalece el asado siendo la carne uno de sus mejores bienes por su sabor y calidad. Estos son datos que pueden llegar a ser útiles al momento de aproximarse a la contraparte y hacer negocios, siendo que muchas veces, se concretan en un lugar distendido.

No obstante, existe un mayor obstáculo en el comercio que vendría ser la lejanía entre Argentina e India lo que implicaría más gasto en el flete / costo de transporte a destino y por ende la competitividad puede verse afectada contra otros países como Australia, Finlandia, etc. Es aquí en este punto donde la Argentina tiene una debilidad también debido a que pese a la libertad que tiene de poner productos, aunque sea en pequeñas cantidades no lo mandan por la falta de competitividad tal como indica Khatua (abril, 2015).

Para el sistema legal de la incorporación de una compañía, existe una app a través de ROC – Registrar of Companies lo cual hace que el trámite sea mucho más ágil y rápido. Para tal registro, se necesita alrededor de 100 mil INR de

rupias que son aproximadamente US\$1590, un máximo de 50 miembros, un MOA – Memorando of Association el cual integra la constitución de la compañía como tal, condiciones, estado, objetivos principales, obligación de miembros y capital autorizado, el alcance de activos y poderes de la compañía. Los pasos preliminares son: obtener el certificado de firma digital como e-forms, obtener número de identificación de director, si es una Sociedad Anónima contar con dos socios mínimo – uno residente en India no necesariamente ciudadano. Cada año se debe mostrar una cuenta con el respectivo balance y solvencia con el Registrar (Vaish Associates Advocates, 2011, pp. 92-95).

Bhat (2014) afirma “Latinoamérica tiene una importancia inmensa para los intereses nacionales de India” (p.101); sostiene concretamente que, el gobierno de Modi apunta a enfocar la energía en acercarse a la mayoría de los países de Latinoamérica debido a muchos factores, siendo los principales: activos naturales como petróleo y gas (p.101).

Las opciones para entrar al mercado indio incluyen el uso de una relación filial, una joint venture con un socio indio, o el uso de un distribuidor, proyecto, sucursal o incluso un enlace. No sirve en la mayoría de los casos una simple operación donde exista una conversión de precios de dólares en rupias ‘moneda de India’. Asimismo, no se puede quedar con la idea fija de que los productos Premium constituyen un latente nicho de mercado ya que esto puede desencadenar efectos contrarios al aumento del market share sobre todo en este tipo de países donde más se concentra una población de clase media. Esto no quiere decir que hay que dejar de lado este tipo de productos, sino más bien, apuntar a proveer de manera balanceada tanto commodities sin nada de valor agregado como también productos de alta calidad como los Premium a ciertos estados de la India basándose previamente en el tipo de producto y en un estudio de mercado previo donde se establezca a qué target y a qué estado apuntar como para no caer en bajos volúmenes de ventas y rendimientos negativos.

Ahora bien, profundizando más en el mercado de Argentina, se puede delinear lo siguiente: cuenta con una variedad de suelos fértiles y de climas, tiene una población de aproximadamente 43 millones de habitantes con 23 provincias y Capital Federal según el Banco Mundial (2016). Según el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015), la Argentina es considerada el tercer mercado más grande en Latinoamérica después de Brasil y México con un PIB per cápita de USD11.500 dólares. Argentina es un centro agrícola el cual produce 140 millones de toneladas de productos de comida y exporta más de 50 millones de toneladas. Mientras que, en USA y Unión Europea, las exportaciones agro son subsidiadas, el gobierno argentino impone un impuesto de exportaciones para algunos commodities. En el presente, destina solamente 35 millones de hectáreas para agricultura. Hay mucho recurso de agua y la mayoría de la agricultura es de secano.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2012) afirma

El país es un productor y exportador líder de *commodities* y materias primas, y dedica más de 60% de sus 170 millones de hectáreas productivas a la producción agropecuaria. En la extraordinariamente fértil Pampa Húmeda se producen cereales, oleaginosas y carnes para abastecer al mercado interno y para exportar al mundo. La actividad agropecuaria ha alcanzado altos niveles de productividad, logrando rendimientos por hectárea de soja y trigo que superan a los de otros importantes productores mundiales. El país es líder en el desarrollo y la implementación de la técnica de siembra directa (p. 38).

Esta cita nos informa que, la manufactura de industria es relativamente grande y diversificada. Es fuerte en proceso de comida, ingeniería, metalurgia, farmacéutica y biotecnología. La estabilidad y crecimiento ha sido reforzado por su membresía con el MERCOSUR, el grupo regional fundado y formado con Brasil, Uruguay, Paraguay, y Venezuela siendo este último país adherido al bloque en el 2012.

De acuerdo con Gobierno de Estados Unidos (2015), el país tiene la capacidad digital, con alta penetración de Internet y teléfonos inteligentes. La distribución del ingreso es más igual que en la mayoría de los países de

América Latina, con una amplia y profunda clase media que permite mayor poder de compra de los consumidores.

El Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015) indica que entre sus principales fuentes de importaciones están Brasil, China, USA, Alemania, Bolivia, México, Trinidad y Tobago, Rusia, Italia y Francia, en su respectivo orden de prioridad, siendo los productos más importados: automóviles con autopartes, equipos y maquinarias, petróleo y minerales, IT y otros productos de alta tecnología, Químicos orgánicos, Plásticos, Farmacéuticos, Instrumentos ópticos, Químicos inorgánicos, hierro y acero. Los principales países a los cuales exporta son: Brasil, China USA, Chile, Holanda, Venezuela, Uruguay, Japón, España y Canadá, siendo los productos más exportados los siguientes: soja, automóviles y autopartes, semillas de aceite, aceite comestible [se espera que su demanda incremente a más de 15 millones de toneladas en los años venideros], petróleo crudo y sus derivados, maíz, trigo, oro, tubos de acero sin interrupciones, y cobre.

En cuanto a las exportaciones, según la Fundación ExportAr (mayo, 2015), las mismas llegan a unos 35 mil millones de dólares de los cuales el 19% va destinado a Asia-Pacífico, teniendo como exportaciones argentinas totales por destino a India 1.811 millones de dólares en el 2014 de los cuales el 78%, es decir, 1.410 millones de dólares corresponden a alimentos. El 85% de este rubro corresponde a aceite de soja crudo y refinado, maíz en grano, aceite de oliva [ficha adjunta en anexo 8.3], comida procesada, vino malbec, y proyectos de cooperación técnica.

Ahora bien, al momento de ir más allá en el proceso de exportación, Hooke (2001) expresa que la mejor forma de entrar en los mercados emergentes, una vez que se comprende el país al que se desea penetrar, es mediante el uso de un socio local respetable. Esta persona o empresa puede ayudar a abrir puertas, que resulta vital en países caracterizados por su ambiente oligopólico y sus altas barreras comerciales.

Lo importante es que este socio local cuente con la facilidad, los accesos, contactos e información necesaria. En el caso de ser una empresa argentina que quiere ingresar al mercado indio, saber si el producto que quiere proveer es demandado por el país en cuestión de forma tal que sea viable exportarlo allá, y saber si la cantidad o volumen requerido va de acuerdo con las capacidades de la empresa. En el caso de productos agrícolas alimenticios, siendo uno de los productos que más se demandan en la India, debido a la falta de recursos y a la densidad poblacional, hace que se deba contemplar la idea de primeramente contar con tecnología aplicada a la producción y proceso de mejora de productos agrícolas a fin de suplir con el volumen y calidad como es el caso de Argentina que se encuentra a la vanguardia de la biotecnología aplicada a la agricultura y a la salud animal, ámbitos en los que se destaca por el desarrollo de aplicaciones innovadoras en semillas, inoculantes y técnicas de micropropagación tal como lo asevera el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2012); y después contar con la gestión de la Cámara de Comercio como el socio local a fin de que las empresas posean un gran abanico de posibilidades, que sean poco convencionales, atractivas y rentables.

Es por esto que también el marco conceptual, describiendo las diversas y más importantes teorías de marketing, facilita el alcance no solamente de tratar, estudiar y analizar en sí la institución internamente así como también externamente incluyendo fortalezas, debilidades, y oportunidades, sino también la conducta y tendencia del cliente y del mercado y por qué no de la misma competencia aprovechando las diversas tecnologías que hoy en día existen y que son de gran ayuda y utilidad a beneficio no sólo de la empresa sino de la gente que vive en un mundo con tendencia virtual.

Generalmente, las Cámaras de Comercio actúan en lo que respecta a su funcionalidad como eslabones de servicios importantes de la cadena de valor y trabajan como socios locales para cualquier inversión o empresario que quiera emprender algún negocio en otro país. Sin embargo, como Khatua (abril de 2015) afirma mucho no se sabe de sus logros y resultados que han tenido a lo largo de los años. Entendemos que los miembros sí lo tienen claro, no obstante, en este caso falta aún mayor conocimiento e información no sólo del

mercado que representan ambos países, sino también de la gestión que hacen. Es por esta razón que, la Cámara de Comercio Indo Argentina busca desde su creación ser el ente intermediario que ayude en las operaciones bilaterales tanto en materia de comercio, inversión, y turismo.

La Cámara de Comercio Indo Argentina se inauguró el 5 de marzo del 2014 en la sede de Argentina en el Congreso de La Nación, y de forma simultánea se inauguró en Punjab, India. Es creada en aras de fomentar e incrementar la relación entre ambas naciones generando una mayor reciprocidad en el área de exportación, importación, inversiones, industria, turismo y joint ventures. La Cámara considera que la relación entre la Argentina y la India siempre ha sido buena, resaltando que en el año 2016 hubo un intercambio de tres mil millones de dólares, cifra que estimamos irá aumentando con el paso del tiempo, tal como lo manifiesta el Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede argentina, Meniw (diciembre, 2016).

La Cámara cuenta con una red de contactos de gran nivel en ambos países que les ofrece a sus afiliados la máxima posibilidad de brindarles todo el apoyo necesario. Tal es así que, la Cámara cuenta con el respaldo de las más importantes instituciones diplomáticas, gubernamentales y económicas bilaterales en ambos países.

El principal objetivo de la Cámara en definitiva es *incrementar su posicionamiento* a través de brindar un servicio de calidad enfocado a ofrecer productos valor FOB o CIF a los diversos miembros a fin de *fidelizarlos*, a cambio de *obtener una membresía y/o de una comisión*.

Los datos con respecto a la organización en sí que a continuación se detallan, son impartidos por el Chairman de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede india, Singh Ravish (diciembre, 2016):

Considerando que el comercio mundial en los próximos años tendrá su mayor eje dinámico en Argentina, India, Brasil, China y África del Norte, su misión en primer lugar es ser una mano para las empresas de ambos países

como así para su gente, ponderando así el futuro venidero ante posibles necesidades sociales, fisiológicas y coyunturales. Después, actuar como un enlace entre ambos mercados para impulsar el comercio, las inversiones y el turismo facilitando el intercambio, promoviendo nuevas oportunidades comerciales a través de servicios especializados para sus asociados como son: búsqueda de contrapartes comerciales, información sobre ferias y eventos importantes en Argentina e India, entre otros.

Como visión destacan que el bien común prevalece sobre los intereses particulares velando por el bien de la comunidad empresarial en general y no por intereses propios. Desean convertirse en el aliado comercial número uno de India y Argentina, y la entidad facilitadora entre ambos países a fin de crear mayor sinergia comercial.

Dentro de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio Indo Argentina a sus miembros es el ofrecer oportunidades culturales –yoga, danzas clásicas– y de comercio –exportaciones, importaciones, joint ventures–, también acercarles a potenciales socios, vendedores, compradores e inversionistas, el organizar y coordinar reuniones bilaterales según requerimiento de los miembros, el pautar rondas de negocios con delegaciones internacionales en áreas como: la agricultura, la farmacéutica, autopartes, entre otros. Asimismo, ofrecen viajes de inserción comercial, recibir delegaciones comerciales de la India / Argentina, coordinar las visitas de empresarios indios interesados en hacer negocios o inversiones en Argentina, la oportunidad para conocer delegaciones de negocios de ambos países, participación en ferias internacionales, coordinar convenciones / cumbres relacionadas a asuntos bilaterales según requerimiento de organismos públicos, organizar desayunos ejecutivos / empresariales, arreglar paquetes turísticos o de negocios para abrir franquicias en la India o Argentina. Proveen de igual manera asesoría legal en asuntos de negocios y soporte a grupos de exportadores así como también armado de agendas de negocios y eventos de capacitación por parte de expertos en cada país.

Dentro de sus beneficios adicionales están el enviar newsletters de los negocios en India y Argentina, el ofrecer tarifas especiales para programas y conferencias organizadas por la Cámara de Comercio Indo Argentina, el enviar publicaciones de Cámara de Comercio Indo Argentina y estudio de Mercado con tarifas especiales, y el enviar invitaciones preferenciales para exhibiciones, eventos y seminarios de productos.

De acuerdo con el enfoque estratégico, la Cámara opera bajo estas tres líneas de acción: 1. Representación bilateral. -Para aproximarse y ser el portavoz con diferentes entidades de la India y de Argentina; 2. Servicios. - Para proporcionar servicios de alto impacto y nuevos negocios con la convicción de la importancia de la relación entre la India y Argentina; y, 3. Cooperación y Colaboración. - Compartir y promover el desarrollo de iniciativas que buscan la competitividad y el desarrollo nacional de Argentina con la India. Colaborar con instituciones nacionales y organizaciones bilaterales para aumentar aún más el alcance de trabajo y sinergia entre ambas regiones.

Como plan de acción, tienen estipulado llevar a cabo delegaciones comerciales cada dos meses de Argentina para India o India para Argentina en todo tipo de rubro, salvo en octubre cuando son los monzones en India. Cada Director debe informar los pasos realizados y resultados obtenidos a la oficina central en la India.

Asimismo, su plan es difundir más cómo hacer negocios con la India a través de los medios de comunicación y en el área de educación. Organizar conjuntamente con la sede en Buenos Aires un programa donde las personas interesadas pueden ser entrenadas y capacitadas para que bien puedan tener conocimiento del mercado, teniendo en ventaja de que el Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede Argentina, Dr. Christian Meniw, es uno de los pocos especialistas de la India en la región.

Dentro de su plan también está el de realizar joint ventures en diferentes áreas, tales como audiovisuales, la tecnología, la medicina, la energía renovable. Teniendo en cuenta que Argentina es uno de los países más ricos

en recursos naturales en el continente y la India tiene el potencial de convertirse en la primera potencia del mundo en 2050, tal como lo afirma Meniw (diciembre, 2016), es muy importante mantener un trabajo constante en lugar de delegaciones esporádicas llevadas a cabo cada seis meses. Argentina con Brasil, por ejemplo, tienen la mayor cantidad de proteína en el mundo y se ha dicho que en los próximos 20 años el litio requerido y necesario para el desarrollo de la tecnología como los teléfonos inteligentes y los coches eléctricos será el oro negro, y Argentina, Chile y Bolivia tienen el 99% de este mineral.

De igual manera, traer más empresas indias a Argentina es otro de sus planes, tomando como ejemplo lo que va a tener lugar en Perú que será la base de la medicina de la India en la región desde 2017. También está el de hacer acuerdos con instituciones de ambos países, el proporcionar productos de la India en Argentina a través de acuerdos de representación de las empresas indias, el ser un puente para las exportaciones de América Latina a la India y ser una base de contactos entre el Gobierno de la Argentina y la India por cuestiones de inversión o las cuestiones de carácter privado.

Basándose en los datos e información dada por parte de Singh Ravish (Diciembre de 2016), se obtiene la siguiente información estratégica del entorno:

TENDENCIAS MACRO [que puedan influenciar el futuro de la empresa]

Dentro de las que son consideradas *demográficas* están la densidad demográfica, discrepancias de cantidad-variedad-espacio y, tal como afirma la Embajada de la India (2016), el nivel de demanda (p.8).

Dentro de las *político-legales* se subraya la legislación internacional, política fiscal, convenios y tratados bilaterales, librecambio- restricciones al comercio, créditos y financiación, flexibilidad visas.

Dentro de las *económicas* se resaltan la tasa de inflación -interés, tasas de cambio de monedas, drivers de los clientes, capacidad de inversión, nivel de consumo, gastos de exportación e importación que tal como destaca el Sr. Singh Ravish, P. (Diciembre de 2016) son datos importantes a considerar en el ámbito económico internacional.

Aquellas *socio-culturales* son las sociológicas [Certificado Halal para garantizar que los productos y servicios dirigidos a los musulmanes cumplen con los requisitos exigidos por la ley islámica y por lo tanto son aptos para su consumo], factores religiosos, hábitos de consumo, orientaciones culturales, tendencias, estacionalidad de productos, grado de compromiso.

Y las *tecnológicas* que son los nuevos sistemas informáticos o de información, canales de comercialización, tecnología y capacidad de producción, mecanismo de compra del consumidor, licencias, comunicaciones globales.

3.1. FODA

En el FODA se diagnostica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales según Singh Ravish (Diciembre de 2016) son :

Fortalezas:

La Cámara de Comercio Indo Argentina cuenta con una atención personalizada, brindando asesoría comercial para todos los miembros. Asimismo, gracias a los convenios bilaterales llevados a cabo entre el gobierno de Argentina y de India se están firmando paralelamente acuerdos comerciales entre contrapartes, lo que denota mayor confianza en el socio país y por ende mayor flujo de transacciones bilaterales.

Tiene una facilidad de llegar al público target gracias a la facilidad de palabra de sus directores/asesores. El director y representante de la sede argentina, quién tiene una vasta y amplia experiencia en comercio exterior, negociación, conoce ambas culturas y cuenta con el soporte de diversos entes

gubernamentales e institucionales, está teniendo notoriedad e imagen que lo apunta como experto de India en Latinoamérica.

Cuenta la Cámara con un servicio diferenciado gracias a la excelencia de trato y de asesoría en el servicio: buena relación con sus aliados / miembros, descentralización entre Sede Central y Sucursal y bajos costos tanto para la Cámara como para el afiliado que desea convertirse en miembro.

Oportunidades:

Los potenciales clientes/empresarios/instituciones de la Argentina están mostrando un creciente interés por el mercado de la India. Por su parte, hay existencia de recursos naturales, commodities e insumos por parte de Argentina, y en contraparte existencia de recursos tecnológicos, científicos y financieros por parte de India. De igual manera, cabe destacar que India será uno de los líderes mundiales y está buscando potenciales socios estratégicos en Latinoamérica.

India es un nicho muy grande el cual aún no está completamente explorado y explotado por parte de los latinoamericanos, dando la posibilidad a los argentinos que tomen la delantera en este sentido y formen una fuerte alianza estratégica empresarial, comercial bilateral. Diversificarse en líneas de productos sería una ventaja competitiva: autopartes, commodities, eventos culturales, etc. Gracias a las alianzas estratégicas, se podrían fusionar empresas que estén en la misma línea de negocio para internacionalizarse y ganar más Market Share.

La política migratoria, por su parte, junto con convenios comerciales va a ser reguladas de tal manera que facilite a la empresa de la india que quiera visitar Argentina por turismo o por negocios, aquel que quiera hacer negocios con Argentina y sobre todo aquel que quiera invertir en nuestro país.

Debilidades:

En cuanto a sus debilidades, podemos decir que los planes de acción no se concretan al 100%, y no ponen deadlines lo que hace difícil medir su eficiencia. Sumado a esto, cuenta con una cartera de miembros baja –aproximadamente tienen en total 50 miembros- en comparación con las otras Cámaras de Comercio.

Tienen una falta de adaptación de los servicios al entorno digital ya que no cuentan con programas de marketing online lo que está en tendencia hoy en día. Asimismo, su marketing en general es deficiente ya que no tienen un plan como tal planificado ni segmentado. Van de acuerdo a requerimiento o pedido de miembros.

Su plan de compensación tanto a los clientes como a los aliados no es buena, de hecho, no cuentan con ningún plan de este tipo, lo que sería una desventaja si la competencia lo lleva a cabo. Cuentan con carencia de productos con valor agregado por parte de sus miembros ya que la mayoría son commodities. Y tienen una falta de apoyo económico por parte de sponsors que es uno de los soportes vitales para cualquier organismo internacional como una Cámara de Comercio.

Uno de los pilares fundamentales para contar con un servicio de excelencia y posicionamiento en el mercado es saber que tienes una presencia fuerte en la mente del consumidor. En este caso, la Cámara tiene una presencia aún débil en la mente del miembro, por ende, en la industria. Según Fernandez (enero de 2017), se han abierto varias instituciones denominadas Cámaras de Comercio Indo Argentinas a través del tiempo y ninguna ha permanecido abierta y operativa con el tiempo estableciendo falta de confianza.

Amenazas:

Según el Observatorio América Latina-Asia Pacífico (mayo, 2015), una de las amenazas es que cada vez hay mayor competencia al ser más la cantidad de traders que enlazan empresas argentinas con indias y viceversa.

La versatilidad de precios es otra de las amenazas a causa de actualización de tarifas debido a la tasa cambiaria y a la devaluación del peso argentino desde el 2001 tal como lo indica el Observatorio Económico Social UNR. (s.f.). Asimismo, el incumplimiento de contrato al momento de realizar una operación comercial entre miembros sería otra amenaza ya que causaría litigios entre partes donde la Cámara de Comercio perdería confianza y credibilidad ante sus miembros al ser el intermediario.

Como todas las entidades públicas y mixtas que están a merced de la opinión pública, otra amenaza es la pérdida de control de esta opinión al ser una entidad mixta que está en congresos y eventos públicos y está más expuesta a los medios de comunicación lo que repercutiría en la credibilidad ante la sociedad. La política cambiaria de Argentina con metas de inflación altas según Argentina. Banco Central de la República Argentina [BCRA] (2017), causa igualmente una gran amenaza debido a que genera menor confianza ante la mirada internacional.

La falta de capacidad de oferta en volumen/ a gran escala de Argentina ante India es un tema que hay que afrontar debido a su gran densidad demográfica y por ende demanda de productos. En cuanto al servicio en sí, este es fácilmente imitable por parte de la competencia como traders que hacen prácticamente el mismo trabajo siendo intermediarios entre exportadores e importadores bilaterales lo que constituye otra desventaja.

En cuanto al *análisis estratégico de la entidad*, debemos profundizar primero en sus puntos fuertes y débiles. Como *PUNTOS FUERTES* [Que es mejor que la competencia], podemos manifestar que es la única Cámara de Comercio entre India y Argentina registrada legalmente ante el Ministerio de Asuntos Corporativos en India lo que la hace más confiable ante la mirada de las instituciones y empresas. Asimismo, está avalada por el Ministro de la India desde sus inicios mientras que las anteriores Cámaras de Comercio no contaban con el aval según Singh Ravish (Diciembre de 2016).

Adicionalmente, cuenta con un respaldo Institucional –UCES-, gubernamental, cultural y diplomático como el Ministerio de Relaciones Exteriores en la India y la Argentina lo que la hace aún más confiable como Institución. Mientras que la competencia no cuenta aún con el respaldo de otras instituciones como FICCI que promueven y avalan empresas que trabajan en pro del intercambio comercial bilateral y de exportación e importación, respaldo importante a tener tratándose de una institución pública la cual reúne cámaras de comercio tal como lo asevera la Embajada de la India (abril de 2017).

Tiene un bajo costo por afiliación en comparación con Cámaras de Comercio como la Americana y la China. Y lleva a cabo lo que se denomina emprendedorismo: “El espíritu empresarial, conocido también como emprendedorismo. Generalmente, él no provoca el cambio por sí mismo. Pero es eso lo que define al emprendedor y el emprendimiento: él está constantemente buscando el cambio, reacciona a él y lo explora como una oportunidad” (Management Herald, 2015, p. 51).

Realizan permanentemente seminarios, conferencias y eventos que motivan al conocimiento y al acercamiento lo que promueve la integración bilateral, la indagación en conocer más sobre el mercado de la India y de Argentina, y el concretar acuerdos comerciales. De hecho, es la entidad que lanzó la primera Cátedra Académica en toda Latinoamérica de cómo hacer negocios entre India y Argentina en una Universidad de Posgrado de Argentina como una materia obligatoria.

Como *PUNTOS DÉBILES* [Lo que tiene que evitar o corregir], se puede esbozar que no tienen ni invierten en la difusión del nombre y no son conscientes de la importancia que tiene la Cámara al ser la única Cámara entre los dos países. Asimismo, necesita ser avalada por otras instituciones gubernamentales como CII, Ministerio de Educación, de Turismo, entre otros para dar mayor confiabilidad y abrir más el abanico de oportunidades.

Como otro punto importante a tratar es que la matriz en India se posicione a la par de la sucursal, que se promoció más como institución. En cuanto a la

operatividad, existe desorganización en eventos, en planificación y elaboración de contenido comercial. La campaña de publicidad actual es baja –no hay inversión-. Y la marca de la Cámara no es apreciada ni conocida aún por los potenciales clientes que buscan relación coste-beneficio. Los interesados suelen acudir a la Embajada del país para buscar opciones comerciales.

Con relación al *análisis de distribución*, los clientes son los que se encargan de distribuir los productos a destino, sin que la Cámara incurra en algún tipo de involucramiento.

De ahí, en cuanto al *análisis contable*, lamentablemente el balance financiero no estará disponible en la presente tesis, debido a la confidencialidad del mismo. Lo que sí se puede observar son los precios, que en este caso son las tarifas de membresías que se encuentran a continuación, las cuales también se detallan en la página web 'www.indo-arg.com', y también las comisiones que van con relación al volumen de cada pedido el cual oscila entre un 3% al 5%.

Tarifas Membresías

Categoría	Tarifa Membresía Renovable cada año	Tarifa por entrada	Total Nueva Membresía Tarifa en Dólares
Productores / Proveedores	USD750	USD150	USD900
Comerciantes/Exportación-Importación Casas & Inversionistas	USD450	USD150	USD600
Lugares de estadías/Operadores de Tours y Viajes	USD375	USD150	USD525
Compañías & Empresarios Jóvenes	USD300	USD150	USD450
Prestador de servicios de Educación / Sociedades	USD225	USD150	USD375
Grupos Culturales y de Arte / Agricultores.	USD150	USD150	USD300

Derechos de admisión para Membresías son reservados por la Cámara y sujetos a la aprobación de la Comisión Directiva. Fuente: www.indo-arg.com

Dirigiendo un poco la atención al tipo de *TARGET CLIENTE*, se puede delinear primero, que en el ámbito geográfico se limita a los dos países: Argentina e India. Segundo, que su edad oscila entre los 30 a 60 años independientemente de su género. Tercero, que su cultura y etnia son mayormente musulmanes y católicos por ser las dos religiones predominantes en ambos países. Cuarto, el target debe contar con una condición económica/poder de compra media o alta. Quinto, deben tener un poder de decisión/negociación en la compra alto, de un 100%. En cuanto al tamaño de la compañía del target, apuntan a aquellas que son medianas y grandes empresas y cooperativas. No hay que dejar de lado sus valores, actitudes y creencia que analizándolos se podría decir que en la India son estructurados, familiares, pacientes mientras que en Argentina son concretos, flexibles, e informales.

3.2. Análisis de la competencia

Ahora bien, es importante delinear y tener presente quién es la *competencia* a fin de plantear estrategias que sean mejores. Los nombre de las Instituciones que están dentro de esta lista son: India Friendship Society, Tarzian, Namastrade, Dimaze como las más destacadas y conocidas en el entorno de Argentina.

En cuanto a sus objetivos, está claro que es la de facilitar y concretar negocios comerciales siendo intermediarios entre empresas indias y argentinas. Su cuota de mercado es mínima [es difícil determinar tomando en cuenta que el mercado de la India es muy grande, donde se podría aumentar mucho más la balanza comercial que es de 2.914 millones de dólares según la Embajada de la India (2016)].

Su producto/servicio de calidad, que podría tomarse como una ventaja competitiva es la oratoria [India Friendship Society], el conocimiento y experiencia [Tarzian], delegaciones [Namastrade], y Dimaze [negocios que se relacionen con caballos]. No llevan a cabo estrategias de marketing, se manejan más por planes tácticos o que se dan en el momento. Sus intenciones

y/o comportamientos en general tienden hacia la asistencia en eventos culturales y comerciales realizados por organismos gubernamentales de la India, y a adquirir una lista de contactos en ambos países a modo de tener una cartera de clientes.

Como *PUNTOS DE REFERENCIA*, y haciendo un estudio de sus fortalezas y debilidades a fin de tomarlos en cuenta para el plan de intervención, está la *Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina*, quien tiene como visión el ¡Vivir y trabajar en función de asociados! Una de sus fortalezas y ventaja competitiva es el que se encuentra en el quinto puesto en número de socios o miembros: 300 en total; pese a que, en primer lugar está la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina – Amcham con 600 socios, después está la brasilera, la francesa, la española, la china y la alemana en orden de importancia según el Director Ejecutivo de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina, Fernández, E. (enero, 2017).

Dicha Cámara de Comercio tiene 33 años de servicio lo que les brinda una vasta experiencia y genera confianza de sus socios. Son un referente en cuanto a las relaciones con China. Hacen delegaciones mayormente acompañadas con funcionarios oficiales de gobierno argentino. Cuenta con 15 estudios jurídicos que brindan asesoría a socios. Dos de ellos hablan mandarín. Realizan acciones claras y permanentes en pro del servicio y comunicación: 1) Hacen cursos de chino mandarín para socios gratis y para los que no son socios es un servicio arancelado; 2) Distribuyen una revista cada mes o mes y medio con información relevante concerniente al mercado chino y delegaciones futuras; y, 3) Envían newsletter por mail cada dos semanas, igualmente con datos más precisos relacionados a delegaciones que les visitan.

Dentro de sus *oportunidades* está el atraer más empresas que se asocien, estimulándolas a dejar de lado criterios como el temor por el tamaño o estructura organizacional que tienen, la lejanía, el idioma, y el volumen de

pedidos. Como *debilidades*, podemos decir que cuentan con 6 empleados en total, una estructura pequeña debido al alto nivel salarial promedio en Argentina por lo que les impide aumentar la nómina de empleados. Adicionalmente, tienen planes estratégicos a corto plazo que son construidos día a día o semana a semana, es decir, no tienen institucionalizado ningún programa de marketing como tal. Van realizando acciones en relación con los acontecimientos que les van llegando. Y les hace falta mayor publicidad.

Como *amenazas* están: el tener mayor competencia como Cámaras o entidades privadas; el tener una cuota mensual de los miembros un poco alta: \$1200 pesos contra \$700 pesos que cobra en promedio la Cámara de Comercio Indo Argentina; y, de igual manera, por la falta de publicidad, recurren a la estrategia de enviar las revistas que son distribuidas a sus socios a otras Cámaras quienes pueden llegar a copiar sus acciones.

La Embajada de la India (abril de 2017), por su parte, afirma que dentro de sus fortalezas está en el mantener y llevar a cabo el mismo plan de acción sin perder continuidad pese al nombramiento del nuevo Embajador de la India, como por ejemplo el ir por provincias de Argentina generando alianzas directas con entidades públicas y llevando a posteriori empresarios indios para reuniones B2B sin centrarse solamente en lo que es el área de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Otra de sus fortalezas es concentrarse en los sectores estratégicos principales: textiles, productos agrícolas (commodities y tractores) y productos farmacéuticos por tener un valor costo-beneficio importante y ser los que más se comercializan bilateralmente. Y brindar a los empresarios indios información gratuita de cómo hacer negocios con Argentina evitando así que estos incurran en el gasto para obtener dicha información.

Dentro de sus *oportunidades*, están los precios de commodities argentinos que son competitivos debido a sus precios bajos. Tienen oportunidad de negocio en relación con venta de tractores para agricultura y el sector IT está en crecimiento.

Por políticas internas de Argentina, sus *debilidades* recaen en los productos farmacéuticos que pueden entrar al país en un 70% como producto genérico y no como producto terminado haciendo que el valor final se incremente, generando así en algunos casos el desinterés y falta de llegada de las grandes empresas farmacéuticas de India a la Argentina. También falta generar mayor joint ventures y contratar mediadores o negociadores que puedan lograr un mejor consenso entre partes.

Como *amenazas*, cuentan con la problemática de visado de negocios en India para viajar a la Argentina que tarda aproximadamente un mes pudiendo ser rechazada en muchos casos, y teniendo como durabilidad máxima 3 meses, lo que provoca falta de interés en los empresarios indios en el mercado argentino. Adicionalmente a las reformas en políticas aduaneras / de inversión / sanitarias / fitosanitarias que se hacen en el transcurso del tiempo.

Gracias al estudio del FODA, se puede establecer de mejor manera un planteamiento estratégico a fin de maximizar las estrategias, mermar las deficiencias de la institución y del entorno en sí, ver y constatar en qué fallan los stakeholders y en qué son exitosos. Se espera lograr que en definitiva las empresas o miembros se re direccionen en un proceso comercial más ágil, completo y concreto evaluando cuán competitivos deben ser para formar parte de tal trayectoria.

Lo que se pone en perspectiva es el generar una propuesta de valor al servicio de la Cámara Indo Argentina a fin de que tanto su operatividad sea más ágil y efectiva, como sus actuales y potenciales miembros e involucrados cuenten con herramientas óptimas para el mercado al que se dirige, logrando así el posicionamiento deseado en ambos países. Es decir, se espera que la presente propuesta de intervención sirva como un esquema modelo a seguir de marketing tanto tradicional – offline – como digital – online – por parte de la Cámara de Comercio Indo Argentina y también de los involucrados como las compañías miembros que trabajan frecuentemente en pro de la relación bilateral y comercial entre India y Argentina.

4. MARCO TEÓRICO

El planteo para llevar una dinámica acorde a la propuesta de intervención recae en primer lugar en el Marketing de Servicios planteado por Lovelock y Wirtz (2009) –ya que se está tratando el presente trabajo de una Institución como es la Cámara de Comercio Indo Argentina- el cual subraya la importancia de tratar las 8 Ps: elementos del producto (en este caso del servicio), lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción o educación; ampliando cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad.

Asimismo, es necesario el Marketing de Posicionamiento el cual según Ries y Trout (2005) implica liderazgo, rapidez de reacción, buscar el nicho adecuado y reposicionarse desde el enfoque de un producto, un servicio, una compañía, país y por qué no de una persona.

El planteo de la teoría de Blended Marketing, por último, brindaría un conjunto de herramientas online y offline que, según Coto (2008), es el resultado del mix del marketing tradicional con las nuevas herramientas digitales que obtiene un mayor ingreso posible dentro del cumplimiento de objetivos que contribuye al éxito de la empresa.

Basado en estos conceptos, es que se plantea cumplir con el objetivo general de la presente propuesta, a través también de insights que ayuden a entender acciones de consumo del target, que no son más que los *miembros*, como para satisfacerlos de manera eficaz, atractiva e innovadora.

4.1. Marketing de servicios

Lovelock y Wirtz (2009) afirman

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los

clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados (p. 15).

El concepto implica en sí el intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado, el obtener el valor de las compras de servicios por parte de los compradores a cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, medido a través del *desempeño* durante un tiempo determinado para obtener *resultados deseados*. Muchas empresas comercializan sus servicios de forma explícita como “soluciones” a posibles necesidades de los clientes, ofreciendo cuatro grupos principales de servicios: subcontratación estratégica, consultoría de negocios, servicios de tecnología integrados y mantenimiento.

Lovelock y Wirtz (2009) afirman que los servicios implican un tipo de arrendamiento por así llamarlo, que como término quiere decir el pago que se hace por utilizar o acceder a algo generalmente durante un período definido, alquilando el trabajo y experiencia de las personas involucradas. “Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado, o al pagar por tener acceso a instalaciones y redes” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 13). Es así que el valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

Ahora bien, en cuanto a las implicaciones que lleva el ofrecer servicios, los autores resaltan dos que son las más importantes: 1) el factor tiempo, donde el cliente lo considera como un recurso escaso que debe utilizarse de forma inteligente; le disgusta desperdiciar el tiempo esperando y desea el servicio en horarios convenientes; y, 2) la distribución a través de canales no físicos, donde los servicios basados en la información pueden entregarse a través de canales electrónicos como Internet, aunque esto no puede hacerse con los productos fundamentales que incluyen actividades o artículos físicos. En este sentido, las tareas relacionadas con el marketing son: encontrar maneras de competir en la velocidad de la entrega, disminuir la espera, ofrecer amplios horarios de servicios; crear sitios web seguros y fáciles de usar; y asegurarse

de que todos los elementos de los servicios basados en la información puedan ser descargados del sitio.

Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor, por lo tanto, los procesos, las transacciones a través de Internet y la actitud del personal de servicios conforman la mayor parte del valor del desempeño del servicio. Más allá que los clientes no pueden percibir in situ ciertas características del servicio dificultando así un poco su evaluación antes de su uso, se puede valorar la calidad del propio desempeño bajo estos tres elementos mencionados anteriormente. Muy por el contrario, si se trata de la creación o asociación de un indicio físico o de una marca sirve para lograr servicios más tangibles.

Por lo general, es difícil visualizar y comprender los servicios puestos a que son mentalmente intangibles, asimismo, es difícil visualizar la experiencia antes de la compra, por lo tanto, no entienden a ciencia cierta lo que recibirán por lo que la compra aparenta tener cierto grado de riesgo. Esto se da sobre todo en los casos donde son clientes primerizos. Por el contrario, los usuarios frecuentes tienen la ventaja de las experiencias pasadas usándolas como punto de referencia para saber qué exactamente buscar.

Es posible también que los clientes participen en la coproducción del servicio, incluso haciendo parte del trabajo en lugar de ser atendidos.

De hecho, Lovelock y Wirtz (2009) afirman

Los expertos en servicios argumentan que a menudo los clientes funcionan como empleados parciales. Su participación adopta cada vez más la forma de un autoservicio, de forma frecuente con el uso de tecnología de máquinas inteligentes, telecomunicaciones e Internet (p. 19).

Las empresas de servicios tienen mucho que ganar si ayudan a los clientes a ser más competitivos y productivos. Si pueden deslindar responsabilidad lo hacen en una cierta medida, hacen incrementar los beneficios que esperan los clientes recibir, de esta manera tienden a que tengan una mejor experiencia y

un mejor resultado, por ende, la productividad de la empresa se aumentará haciendo que disminuya sus costos e incluso reduzca el precio que el cliente paga. Es por esta razón, que se debe trabajar con especialistas para desarrollar sitios web, equipo, instalaciones y sistemas que sean adaptables al servicio que se ofrece y sean fáciles de usar; además de tener la opción de capacitar a los clientes en la medida que ellos utilicen las herramientas de forma adecuada, y de que se les pueda brindar soporte en tiempo real en caso de algún desperfecto o problema en el sistema, factor que impide mejorar la productividad, la calidad del servicio y asegurar por ende una entrega confiable.

Debido al factor tiempo, que es de suma importancia para el cliente, muchos servicios se entregan en tiempo real para evitar perder tiempo, es decir, servicios disponibles las 24 horas, los siete días de la semana. En la actualidad, es considerada como ventaja competitiva el ofrecer como servicio un horario más amplio dando espacio al cliente se maneje en sus tiempos. Sin embargo, esta ventaja puede ser copiada por los competidores.

De hecho, el servicio puede implicar también paralelamente la distribución la cual puede llevarse a cabo a través de canales no físicos como Internet y su principal componente, la World Wide Web (www). Estos están en realidad modificando la estrategia de distribución de las industrias en general. Sin embargo, hay que saber diferenciar primero entre el entregar productos primordiales basados en la información y el proporcionar servicios complementarios que faciliten la compra y el uso de bienes físicos. “Gran parte de la actividad de comercio electrónico implica servicios complementarios que se basan en la transferencia de información y pagos relacionados con el producto, y no en la descarga del producto fundamental” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 21).

Es así como el marketing conlleva estrategias que hacen que el producto llegue a destino haciendo que las utilidades de operación se transformen en un negocio como tal. Los autores basan este concepto en las 8Ps del Marketing de servicios: producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación; ampliando 4 elementos asociados con la entrega del

servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos o palancas estratégicas en conjunto representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

El producto, la primera P, es el centro de la estrategia de marketing de una empresa. Es por eso, que es necesario que esté bien diseñado, ya que creará un valor significativo para los clientes. Este producto puede ser o no un servicio, dependiendo de la empresa de la que uno esté hablando. El valor es ofrecer al target la satisfacción de sus necesidades primarias en primera instancia integrando con algún servicio complementario que sea superior a las alternativas que ofrezca la competencia, de manera tal que paralelamente ayuden al cliente a utilizar el producto de manera eficaz.

El lugar y tiempo, conocido también como Plaza, es la entrega del producto al cliente. Es el decidir dónde y cuándo debe entregarse el producto, especificando los canales a emplearse pudiendo ser estos físicos o electrónicos o ambos. En el caso de los electrónicos, como es mencionado anteriormente, son servicios basados en la recuperación y entrega de la información en el lugar y el momento más conveniente para el cliente. Los servicios pueden ser entregados directamente a los clientes finales o mediante intermediarios quienes reciben una cuota o comisión por realizar ciertas tareas o encontrar clientes o realizar ventas para el cliente final. Las claves de esta P se basan en la rapidez, la comodidad del lugar y el momento de la entrega de un servicio. En muchos casos, los servicios ofrecen soluciones con la ayuda de empresas de logística integrada; estas soluciones pueden ir desde el almacenamiento hasta la entrega B2B y B2C. En resumen, los clientes prefieren usar canales impersonales y de autoservicio, aquellos que ahorren tiempo y esfuerzo en lugar de dinero, aquellos que abarquen horarios y lugares flexibles como antes mencionamos, y aquellos que den información y solución de problemas. Es de esta manera que, las empresas de servicios necesitan desarrollar estrategias efectivas que les permita entregar y captar valor a través del canal apropiado.

En cuanto al Precio, es fundamental considerarlo como el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. La estrategia de fijación de precios se ajusta con el paso del tiempo de acuerdo con factores tales como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Tanto para el proveedor como para el cliente, el precio es el ingreso para compensar costos y tener una ganancia, y en contraparte es el pago para satisfacer necesidades respectivamente. La estrategia para fijar precios es fijar un valor que el cliente meta esté dispuesto a pagar, cuyos costos adicionales inherentes al proceso como pérdida de tiempo, esfuerzo y experiencias negativas se vean de igual manera ahorrados o evitados.

La Promoción y educación es la siguiente P, la cual cuenta con tres objetivos principales: brindar la información y consejos necesarios, y persuadir a los clientes meta a consumir cierto producto o servicio. Es considerada como la comunicación o 'educación', especialmente para los clientes nuevos. En este punto, se destacan los beneficios del servicio, dónde, cuándo y cómo obtenerlo. Esta comunicación puede ser emitida por varios canales: individuos o personal, páginas web, y medios publicitarios. De igual manera, se puede promocionar el producto o servicio a través de incentivos económicos como descuentos, a fin de estimular compras inmediatas o estimular el consumo en temporada baja.

En lo que concierne a la entrega del servicio, el Entorno Físico es la primera impresión o imagen que el cliente se lleva de la empresa. Esta P hace mención de la apariencia del lugar, del bien inmueble, de los equipos, del personal, de todo lo que es visible ante la mirada del cliente. Estos elementos evidencian tangiblemente la calidad del servicio de una empresa, especialmente aquellas que son de servicios deben ser cuidadosos con lo que proyecten como entorno físico puesto a que puede ejercer un impacto positivo o negativo ante la mirada de los clientes.

El Proceso es tan importante como las otras Ps, ya que es la manera y el cómo se hace el trabajo en una empresa lo que constituye una ventaja competitiva en lo que se refiere a servicios. El implementar procesos eficaces

sea para crear, desarrollar y/o entregar productos y/o servicios hace más fácil el lograr los objetivos corporativos enfocados al beneficio de la empresa y del propio cliente, quien, con frecuencia, se ve inmersamente involucrado como coproductor en estos procesos de manera activa con el paso del tiempo. Caso contrario, cuando existen procesos mal formulados y llevados a cabo las empresas se encuentran con desventajas como: servicios lentos, burocráticos e ineficientes; pérdida de tiempo y una experiencia desagradable; como también dificultad en el desempeño del personal, consecuentemente baja productividad y menor ingreso.

El Personal es el punto de contacto entre el cliente y la empresa, quienes interactúan directamente generando así por parte del cliente la percepción de calidad del servicio. Muchas veces la calidad del servicio es sinónimo de la evaluación del personal. Es por lo que, las empresas de servicios exitosas continuamente están reclutando, capacitando y motivando a sus empleados de tal manera que muestren una buena imagen de la empresa ante el cliente haciendo que esto repercuta a favor del crecimiento de la empresa.

La Productividad y calidad, siendo la última P, pero no la menos importante, crea valor para los clientes y para las empresas a través de beneficios intrínsecos e inalterables para el cliente y de reducción de costos para la empresa respectivamente. En tal caso, hay que tratar de evitar que el personal y la calidad del servicio (funcional o técnica) no se vean afectados, puesto a que puede causar el efecto contrario que es el descontento organizacional y la pérdida invaluable de un potencial cliente. A través de la calidad, la empresa puede diferenciarse y lograr superioridad ante los competidores; paralelamente fomentar la satisfacción y después la lealtad del cliente por medio de la experiencia, mediante un ingrediente o atributo que posee, de las operaciones y costos e intercambio entre el desempeño y precio. Es necesario evaluar y estudiar bien las ventajas y desventajas que conllevaría el mejorar la calidad puesto a que podría aumentar los costos e ingresos de manera desproporcional. Para esto, hay que tratar de equilibrar las percepciones vs expectativas del cliente, y evaluar cuánto está dispuesto a pagar por x producto o servicio, de esta manera, se evitaría perder dinero ofreciendo algo que capaz

para el cliente no vale la pena pagar. Lo aconsejable es que la productividad y calidad vayan a la par, de la mano y de forma simultánea, a través de la tecnología que ofrece hoy en día oportunidades beneficiosas tanto para la empresa como para el cliente mediante innovación, facilidad de uso y 'valor percibido', bajo estas dimensiones: tangible, confiabilidad, respuesta, certidumbre y empatía.

Tomando en cuenta estas 8Ps, se puede desarrollar en un contexto abarcativo con estrategias eficaces de marketing de servicios, pero para esto se necesita un conocimiento sólido del mercado, de los clientes, de los competidores, de los recursos de la empresa, y de las metas realistas y medibles. Para comprender al cliente, en general se sabe que las empresas buscan conocerlo a través de la información que arroja las expectativas que buscan y la forma en cómo eligen entre las diferentes ofertas. Es así que después trasladan esta información hacia 'el momento de la verdad' donde el cliente interactúa con la empresa, donde encuentran ese punto de la relación de proximidad y de respuesta a la satisfacción de las expectativas. El cliente evalúa el servicio mediante los atributos de búsqueda [antes de comprarlo], atributos de experiencia [al comprarlo], y atributos de credibilidad [intrínseco post-compra].

Es importante crear un modelo de servicio acorde a la proposición de valor que la organización quiera dar. Esta proposición hace referencia a ese aporte de valor y a un concepto de servicio distintivo que brinde una serie de beneficios y soluciones que hagan que se diferencie la empresa de la competencia, y la manera en la que se propone entregarlos al cliente meta. Sin embargo, hay que plantear un modelo de negocios económicamente y comercialmente viable que permita brindar estos servicios enfrentando sus costos de creación y entrega para a posteriori recuperarlos mediante fijación de precios. Cabe recalcar que la proposición de valor por parte de la empresa se da a conocer a través de la promoción activa y efectiva de comunicaciones para educar al cliente.

Para administrar bien dicha relación entre la empresa y cliente, en principio se necesita el diseño y manejo de los procesos de servicios, para después sí equilibrar la demanda contra la oferta que sería la productividad. El objetivo de ganar rentabilidad exige a la empresa crear relaciones estrechas con el cliente y encontrar consecuentemente la forma de establecer y mantener su lealtad hacia la organización. Incluso cuando hay fallas, deficiencias o errores, se debe conseguir conservar al cliente. Es justamente gracias a la retroalimentación del cliente que la empresa evita los eventuales fracasos obteniendo así en óptimos resultados. Es importante por ende el desarrollo de estrategias que sean para mejorar la calidad del servicio y la capacidad productiva puesto a que esto ayuda a alcanzar el éxito financiero. Asimismo, la planeación a largo plazo tiene que desarrollarse y progresar en base a estrategias que vayan acorde a las tendencias del mercado, a las necesidades reales del cliente, a las acciones de la competencia y al avance tecnológico.

De igual manera, hay que tomar en cuenta algunas tendencias de los negocios causadas a partir de la globalización, de los avances tecnológicos, de los cambios de las políticas gubernamentales y de la evolución de las necesidades y estilos de vida de los consumidores que devienen en la subcontratación y en hacer alianzas estratégicas. Lógicamente, queda a decisión de cada organización implementarlas o no, más allá de eso lo que es significativo y elemental es comprender los conceptos y herramientas básicas del marketing a fin de unificarlas con cada una de las 8 Ps de modo tal que todas estén vinculadas, puesto a que esto es lo que hace la diferencia.

Lovelock y Wirtz (2009) afirman

Las medidas fundamentales de la calidad del servicio centrado en el cliente incluyen encuestas de mercado totales, anuales o transaccionales, tarjetas de retroalimentación del servicio, compras encubiertas, análisis de retroalimentación no solicitada, discusiones en grupos de enfoque y revisiones del servicio. Otras medidas suaves son los paneles de consulta con clientes para ofrecer retroalimentación y consejo sobre el desempeño del servicio... (p. 428).

Por el contrario, las medidas duras usualmente se refieren a los procesos o resultados operativos incluyendo datos como el tiempo de actividad, los tiempos de respuesta del servicio, tasas de fracasos y costos de entrega. Es importante delinear planes de contingencia adicionalmente a las medidas que permitan brindar soluciones para la recuperación del servicio y para la prevención de problemas de calidad.

Involucrando al cliente en la producción del servicio hace que la empresa abarate costos debido a que impulsan a los clientes a desempeñar tareas tecnológicas que antes eran realizadas por los mismos empleados. "Internet se ha convertido en una herramienta vital en la mejora de la productividad". (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 436). El autoservicio en este sentido se ve cada más utilizado.

4.2. Marketing de Posicionamiento

Ries y Trout (2005) delinear esta teoría como una influencia en la mente de las personas a través de la publicidad, la cual arranca con un producto, que puede ser una empresa, un servicio, etc., cuyo objetivo es posicionarse en la mente del cliente.

No necesariamente el posicionamiento indica crear algo nuevo y distinto, indica más bien el manejar y restablecer lo que ya está en la mente del cliente. Es así que, el mercado actual, el cual es cambiante y se encuentra sobre comunicado, apunta a que uno confeccione mensajes más simplificados, donde menos, es más, y donde se busque la solución al problema de la empresa no en el producto sino en la mente del target.

Hoy en día, las empresas compiten por influir en la mente del target a través de mensajes publicitarios en donde no se pueden permitir equivocarse, y en donde la mente es el campo de batalla. Es por esta razón que, esta teoría indica la importancia de ponerse en la misma frecuencia del cliente y decir las cosas correctas a la persona apropiada en el momento correcto. En otras

palabras, “el posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas” (Ries y Trout, 2005, p. 21).

Lo ideal es llegar a ser el primero en la mente. Para esto, la imagen o reputación de la empresa influye de manera radical en el éxito de las empresas. Asimismo, no hay que dejar de lado a la competencia, es necesario saber en qué posición se encuentran y qué pasos van a tomar para comparar y aplicar oportunamente cuándo uno debe establecer la postura del liderazgo.

Hay dos estrategias fundamentales, según Ries y Trout (2005), que deben aplicarse paralelamente para conservar el liderazgo: reforzar el concepto original del servicio que se está brindando, y cubrir todas las apuestas en cuanto a un nuevo desarrollo de producto u otra característica si es prometedor. Muchas veces, el error que incurren las empresas es la falta de reacción o si reaccionan lo hacen con total impavidez lo que puede implicar que sea demasiado tarde. La clave está en reaccionar con rapidez ante el cambio. Si se desea bloquear un nuevo producto del competidor, se debe actuar en forma agresiva haciéndolo a un lado antes de que éste se establezca en la mente del target.

Por otro lado, para que una empresa se considere fuerte o se posicione hay que tomar en cuenta la participación de mercado que ésta tiene gracias a su mentalidad que dio lugar a que eso ocurra, y no por el tamaño de empresa que posee. Un término de marketing que resume la estrategia a seguir es buscar el nicho y para dar con uno se debe tener la capacidad de pensar al revés, de buscar vacíos para rellenarlos. Los nichos pueden también apuntar a precios altos o a productos tradicionales de precios bajos como el azúcar, la harina y la sal.

Si vamos con la estrategia de precios altos, entonces el éxito radica en ser el primero en establecer esa posición siempre y cuando haya una historia de

producto válida que encaje en los términos dispuestos a ser aceptados y pagados por el consumidor por una marca determinada.

Existen otros nichos también potencialmente alcanzables como son los que están en relación con el género, edad, distribución, o incluso a recurrir al consumidor empedernido. La estrategia fundamental de marketing para ganar en el entorno competitivo es reposicionar a la competencia, es decir, invalidar la idea a la que ellos apuntan y plantar o vender una nueva ya que “la gente suele buscar activamente una nueva idea para llenar el vacío”. (Ries y Trout, 2005, p.78).

De igual manera, para posicionarse no es eficaz el realizar publicidad comparativa con los productos o servicios de los competidores, más bien es eficaz comenzar el proceso de posicionamiento con la fuerza del *nombre del producto* que diga al target cuál es su principal ventaja y que sea como gancho para colgar los atributos del producto, para después, implementar estrategias offline como son la radio, televisión, y publicaciones en revistas y periódicos donde a través de imágenes, y no por lectura convencional, se llegue a la mente del cliente.

“El producto nuevo –para ser exitoso- necesitará una escalera nueva. Para una escalera nueva, un nombre nuevo, tan simple como eso” (Ries y Trout, 2005, p.123). La publicidad y la comunicación son recursos al momento de posicionarse. Los autores de esta teoría, Ries y Trout (2005), hacen referencia a la publicidad como un tipo de alimentación que hace desaparecer el hambre de las personas, en donde los medios de comunicación tienden a buscar lo nuevo y diferente para satisfacer tal necesidad. (p. 126)

Algunas reglas prácticas que indican cuándo utilizar el nombre de la compañía y cuándo no, son:

1. Volumen esperado. Los productos que tienen posibilidades de ganar no deben llevar el nombre de la compañía, pero sí han de llevarlo los de poco volumen.

2. La competencia. La marca no debe llevar el nombre de la compañía cuando no hay otro producto en el mercado, pero sí ha de llevarlo cuando hay un campo lleno de productos.
3. Respaldo publicitario. Las marcas con grandes presupuestos no deben llevar el nombre de la compañía, sino sólo las de presupuesto reducido.
4. Importancia. Los productos innovadores no deben llevar el nombre de la compañía, sólo deben llevarlo los productos básicos (piénsese en los productos químicos).
5. Distribución. Los artículos que se exhiben en estantes no deben llevar el nombre de la compañía, pero han de llevarlo los que sean vendidos por representantes de ventas. (Ries y Trout, 2005, p.158).

Como ejemplo de fortaleza de nombre en la mente del cliente, los autores hacen referencia a lo que una persona está dispuesta a pagar por las acciones de la empresa dueña que comercializa o vende tal nombre de marca o producto, pudiendo considerar cifras indistintas que pueden llegar a ser de dos, tres, diez, o setenta veces sus ganancias. (Ries y Trout, 2005, p.160). En pocas palabras, el cliente no paga por el producto en sí, sino más bien por el nombre.

Ahora bien, si se trata del nombre de una compañía entonces se debe llevar a cabo una labor de posicionamiento corporativo en donde el nombre debe significar algo dentro de su ramo y debe conllevar a que todos sus productos cuenten con el mismo nivel de calidad de manera uniforme, sin embargo, esto no implica una diversificación como enfoque principal. De hecho, un posicionamiento fuerte en la mente del target se construye a partir de logros importantes, y no de categorías de productos pese a que la diversificación tal vez logre hacer ganar más dinero a la empresa, pero eso no implica posicionamiento a la final.

El primer paso para el posicionamiento corporativo es definir bien qué es una empresa y cuáles son los programas que llevan a cabo. No bastan las palabras, lo que se debe pregonar son las acciones para llegar a ser líder o el primero en algo. Las posibilidades para establecer una posición de liderazgo

son: liderazgo de producto, liderazgo en el negocio y liderazgo en la industria. En este último caso, por ejemplo, el líder debe hablar en defensa de su industria. Es menester no esperar a que otros den el primer paso puesto a que la empresa puede perder la oportunidad de asumir el liderazgo.

Existen otro tipo de posicionamiento como el posicionar a un país y no a la empresa donde con fuertes imágenes mentales se puede lograr llegar a la mente del cliente prospecto. Claro está que el tamaño del país es un factor importante siendo los países grandes los que tienen más atractivos que los que son más pequeños por lo que esto refleja una desventaja para ellos. Por esto, hay que tener en claro que, “si está fuera de la mente, estará fuera del negocio” (Ries y Trout, 2005, p.173). Mantener un programa de posicionamiento con una percepción fuertemente arraigada al país hará que su labor en el posicionamiento se vuelva más fácil para establecer su propia posición.

Si se habla de un reposicionamiento de la competencia, por otro lado, se debe encontrar una debilidad sea en el tamaño, forma o precio que ésta maneje que pueda ser explotada y que salte a la vista de todos sus clientes. Hay que tomar en cuenta que el problema de posicionamiento no radica en el producto como tal, si no se encuentra en la mente del cliente.

En cuanto a lo que es el posicionamiento de un servicio, la palabra o lo verbal es lo que suele predominar más no el producto en sí. Es decir, si se trata de posicionamiento de un producto se apuntaría a la imagen o a lo visual, mientras que en el de un servicio se apunta al elemento de la palabra. No obstante, hay excepciones como cuando un servicio ya utiliza de forma eficaz un símbolo visual entonces los medios visuales se convierten en un recurso productivo para el posicionamiento. Estos medios pueden ser los offline como se mencionó anteriormente: periódicos, revistas y televisión, sin embargo, la radio pese a no ser visual es uno de los más eficaces que hay.

A veces, las mejores ideas de posicionamiento son tan simples que las empresas las suelen pasar por alto. La clave del éxito está en eso y en *buscar*

un caballo y montarlo. Es decir, con esta frase los autores hacen referencia a seis pasos:

1- *El primer caballo para montar es la compañía*. Con esto, uno recae en hacerse preguntas como: ¿hacia dónde se dirige la compañía? Y ¿qué posición tiene en la mente del consumidor? La respuesta a ello se obtiene del mercado, no de la perspectiva de la empresa. Para esto, es necesario gastar dinero para saber con exactitud a lo que se enfrenta la empresa desde ahora para no descubrirlo después cuando nada se pueda hacer. Es necesario ampliar las perspectivas y considerar así todo el panorama, no sólo los detalles. (Ries y Trout, 2005, pp. 212-220).

2- *El segundo caballo para montar es el jefe*. En este punto, hay que saber si se dirige a alguna parte y qué posición le gustaría tener. Muchas personas exitosas han conseguido su éxito gracias a otra-s. Paralelamente, la clave está en ocupar una posición que no sea ocupada por nadie más. (Ries y Trout, 2005, pp. 214-221).

3- *El tercer caballo para montar es un amigo*. Con eso quiere decir el preguntarse a quién debe superar. Hay que dedicar tiempo para pensar no sólo poniéndose en los pies de uno sino en los de la competencia. (Ries y Trout, 2005, pp. 214-222).

4- *El cuarto caballo para montar es una idea*. Una idea puede llevar a la empresa a la cima, no obstante, lo ideal es mantenerla vigente y que se hable de ella. Es ahí donde deviene la pregunta si tiene el dinero suficiente para realizarla. A veces es necesario gastar lo necesario para superar el nivel de competitividad, y primero enfocar el recurso financiero mejor en un foco de atención antes que en muchos con poca llegada. (Ries y Trout, 2005, pp. 215-224).

5- *El quinto caballo para montar es la fe*. “Debemos tener fe en los demás y en sus ideas” ((Ries y Trout, 2005, p.217). La pregunta deviene en ¿puede uno sobresalir? El posicionamiento es un concepto acumulativo de largo alcance de la publicidad. Las estrategias básicas de posicionamiento no deben cambiar con el paso del tiempo, lo que debe cambiar son sus tácticas que son de corto plazo cuyo propósito es mejorar justamente una estrategia de largo plazo. (Ries y Trout, 2005, pp. 217-225).

6- *El sexto caballo para montar es usted mismo. ¿Es usted digno de su posición? Hay que tener cierto cuidado al momento de plantear un enfoque de posicionamiento basado en estrategias de planeación puesto a que muchas veces estas estrategias se pierden en un proceso técnico limitando así la creatividad que contribuye al objetivo del posicionamiento.* (Ries y Trout, 2005, pp. 218-226).

Para entrar dentro del juego de posicionamiento, se debe entender las palabras, la gente y los cambios con los que uno se enfrentará. “Constantemente son creados nuevos productos, servicios, mercados y hasta medios de comunicación, luego todos maduran y poco a poco terminan en el olvido; después de algún tiempo inicia de nueva cuenta otro ciclo” (Ries y Trout, 2005, p.232).

Es por esta razón que, hay que estar preparados para lo que se viene; los que se posicionan son los que están a la vanguardia ante el cambio de paradigmas y del flujo y proyección de tendencias. Para esto, se necesita visión para afrontar el cambio, se debe adoptar un punto de vista de largo alcance que le permita despegar sin dejar de aferrarse al objetivo del negocio de la empresa, esto quiere decir, decidir lo que hará la empresa no en el corto plazo a un año máximo sino más bien lo que proyectará en los próximos cinco o diez años, tal como lo menciona Ries y Trout (2005).

Adicionalmente, para participar en el juego de posicionamiento con éxito se necesita valentía, objetividad, simplicidad, sutileza, paciencia, una perspectiva global, una orientación hacia *ellos*, y tener en claro que las reglas de posicionamiento sirven para toda clase de productos.

Cuando los autores se refieren a objetividad aducen a evaluar los productos constantemente en forma objetiva y ver cómo estos son percibidos por los clientes estables y los clientes prospecto. Con simplicidad se puede hacer que una idea funcione mejor, a veces esta idea radica en la obviedad y en lo evidente, por lo tanto, se desestima otras que por ahí por el volumen de comunicación impiden que tengan éxito. En cuanto a la sutileza, pues lo

importante es saber encontrar una posición abierta que sea al mismo tiempo eficaz. El tener una perspectiva global implica saber posicionarse no sólo en el país de origen, sino en otros países a nivel internacional. Y cuando se habla de orientar hacia *ellos* asume ser partidario de no enfocarse en uno sino en el cliente.

Por último, es menester dejar en claro que en resumen “la primera regla del posicionamiento establece que, para ganar la batalla por la mente, no hay que competir de manera directa contra una compañía que tiene una posición establecida sólida. Rodéela, pásela ya sea por abajo o por arriba, pero nunca la enfrente” (Ries y Trout, 2005, p.243).

4.3. Benchmarking

Según Spendolini (1994), el Benchmarking es un proceso que se utiliza para entender tanto a la empresa como a la competencia, sin importar si la empresa es grande o pequeña, pública o privada, nacional o internacional. La clave en este sentido es agrupar las medidas comunes en funciones similares: manufactura, tecnología, marketing, finanzas, logística, transferencia e innovación, etc. y/o tener como referencia actividades o medidas de organización, planificación, procesos y análisis como por ejemplo de tasas de crecimiento y productividad para compararlas con las prácticas en esas funciones de las organizaciones elite o líderes del mercado y usarlas como eje de aprendizaje y de aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Es decir, se comparan las prácticas de la organización con las de la competencia y con cualquier empresa que haya logrado notable excelencia en procesos y resultados.

Se basa esta teoría firmemente en comprender no solo el mundo interno de la compañía, sino en evaluar constantemente el externo. Es una forma de comparar lo que la compañía hace con respecto a las mejores prácticas implementadas por otras compañías de éxito para tomarlas como referencia, evaluar el desempeño y estipular los cambios. La palabra Benchmarking, tal

como manifiesta Spendolini (1994), proviene del inglés “bench” “marck” que significa marca o punto de referencia; lo que en otras palabras significaría como tomar un punto de comparación para medir lo que ha hecho la empresa y lo que ha hecho los demás. Se centraliza en los aspectos del proceso, en lo que se produce y cómo el producto o servicio nace, se crea, se elabora, se comercializa y se entrega. Es una nueva forma de hacer negocios que obliga a usar un punto de referencia que asegure la debida corrección de los objetivos, e implica una actualización constante del proceso de administración.

Como definición, Benchmarking es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994, p. 11)

Es decir, se define como la búsqueda de las mejores prácticas de la industria para asimilarlas conduciendo así a un desempeño de excelencia. Cabe acentuar que se enfoca esta referencia en las empresas de mayor éxito pudiendo ser de la competencia o no o ser de otro sector, estas empresas pueden aportar valiosamente información en relación con sus procesos para aplicarlos dentro de la empresa.

Para iniciar un proceso de Benchmarking, se requiere lo siguiente:

1. Conocer la operación de la empresa. Evaluar los puntos débiles y fuertes de la empresa teniendo presente que la competencia también lo hará sobre todo para descubrir las debilidades de la empresa.

2. Conocer a los directivos de la industria o a la competencia. Es un punto de partida saber diferenciar las posibilidades de mercado de la empresa, conociendo primero los puntos fuertes y débiles de la competencia. Asimismo, es necesario aprender de las mejores prácticas de la industria o de los directivos funcionales ya que esto asegurará la superioridad.

3. Incluir lo mejor. Aprender de las fortalezas de la industria incluyendo la de los directivos y de la competencia, descubrir cuáles son y cómo las lograron, copiarlas, modificarlas o incorporarlas si es necesario.

4. Obtener la superioridad. Aprovechar las fortalezas existentes, y minimizar las debilidades asemejándolas a las del mercado.

Las fases de un proceso de Benchmarking, en cambio, se detallan a continuación:

1. Planeación. Identificar empresas comparables a la que pertenecemos. Establecer el método para recopilar los datos, y recopilación de datos.
2. Análisis. Estipular la falla en el desempeño actual. Programar el desempeño a futuro.
3. Integración. Informar y aceptar los hallazgos. Construir metas funcionales.
4. Acción. Efectuar acciones concretas y supervisarlas. Ajustar si es necesario los “benchmarks”.
5. Madurez. Cuando se logra una posición de liderazgo, corregir si es necesario, innovar e implementar prácticas totalmente integradas a los procesos.

Consecuentemente, se puede decir que la presente teoría se establece en base a cuatro pasos centrales: planear, hacer, verificar y actuar. En relación con el enfoque, el Benchmarking implica admitir que otro es mejor en algo, y ser sabio para aprender cómo igualarlo e inclusive superarlo. La implementación debe realizarse tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. Como para dar un ejemplo, se pueden realizar encuestas como para diagnosticar las medidas organizacionales que se toman como referencia.

Cabe mencionar los tipos de benchmarking, los cuales son: benchmarking interno, benchmarking competitivo, y benchmarking funcional (genérico o decir ‘sin marca’). El Benchmarking competitivo por ejemplo “es de gran utilidad cuando se busca *posicionar* los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado” (Spendolini, 1994, p. 22).

En cambio, el Benchmarking funcional es “identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking...

comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada” (Spendolini, 1994, p. 24), por ser el factor común el análisis de las prácticas comerciales de excelencia.

4.4. Marketing digital

El Plan de Marketing Digital, planteado por Coto (2008), es una teoría de ‘Blended Marketing’ que integra acciones tanto online como offline. El uso combinado de herramientas on y offline en una misma campaña de marketing, según el autor, potencia el recuerdo de los valores de marca en hasta un 18%, sin embargo, lo que sí enfatiza es en no usar la herramienta online como el medio exclusivo de marketing, comunicación y publicidad más allá de que sea rentable.

Es verdad que, gracias al Internet, nuevas herramientas han aparecido, mejorando cada vez más el ROI (Return on Investment, Retorno de la Inversión) de las empresas, no obstante, ha planteado asimismo un escenario donde tenemos que adoptar ambos estilos: tradicionales y digitales, y saber manejarlas y mezclarlas para poder comercializar los productos y/o servicios de forma exitosa.

Como concepto, Blended Marketing es considerado como “la integración de herramientas on y offline a través de un Plan de Marketing Digital vinculado línea a línea con el general – que nos ayuden a conseguir los objetivos comerciales de la empresa.” (Coto, 2008, p. 13). Es decir, es el resultado del mix del marketing tradicional con las nuevas herramientas digitales. Puesto en otras palabras, es: comunicación social, nueva publicidad audiovisual y marketing basado en buscadores.

Como lo manifiesta Coto (2008), y ya es sabido por muchos, el consumidor y/o la persona en general quiere recibir cada vez más información a través de un medio que le permita interactuar. Hoy en día, todo es a través de interacciones que te lleven a encontrar la respuesta o búsqueda a tus necesidades o requerimientos. Los que navegan eligen un resultado de búsqueda basándose en criterios como su experiencia previa con dicha página (depende de la empresa conseguirla), la posición del resultado seleccionado (en base a los marcadores, algoritmos y la tendencia) y la creatividad del enlace en un menor grado (otro punto que recae enteramente en la empresa para diseñarla). Las herramientas del Marketing Digital no son solamente las publicidades digitales en internet, es mucho más, no solamente te ayudan a satisfacer y encontrar la respuesta a lo antedicho si no te brinda la experiencia de la navegación tridimensional y múltiples formatos que impregnen todas las áreas del marketing. Esto da lugar a la aparición de cuatro nuevas Ps a considerar: Personalización, Participación, Par-a-Par y Predicciones Modelizadas.

Personalización significa diseñar productos/servicios a medida para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Sus claves recaen en: escuchar a los consumidores, darles posibilidad de elegir y darle relevancia a su participación.

Participación en cambio es involucrar a los clientes en el Marketing Mix, siendo protagonistas absolutos desde el momento que poseen el poder de las nuevas tecnologías, en donde se lo invita a compartir sus experiencias con otros clientes y/o potenciales. Lo importante en este punto es trabajar para que estas experiencias sean positivas y que se conviertan en 'embajadores' de la marca de la empresa. Sus claves recaen en: desarrollar entornos adecuados, crear comunidades, y premiar la participación.

Par-a-Par se refiere a las recomendaciones de amigos o conocidos en la línea digital, planteado desde siempre como lo más confiable. Gracias a las herramientas digitales es que la gente tiene fácil acceso a las opiniones de

otras personas a través de las redes sociales o foros que hoy están tan en boga para enterarse y descubrir que tan recomendable es un producto y/o servicio. Las claves de esta P recaen en: socializar los mensajes de marketing, generar confianza y facilitar la compartición de la información.

Predicciones Modelizadas son herramientas online para analizar el comportamiento online de los clientes a través de las tendencias marketinianas que ayudan a posicionarse en el mercado. Se analiza automáticamente la información recopilada para desarrollar un marketing específico y relevante para el comportamiento del cliente. Las claves son basadas en conceptos como: nuestro marketing debe ser capaz de aprender, aceptando las preferencias del consumidor, y respetando su privacidad (opt-in). Lo esencial en este sentido es observar los comportamientos de compra a lo largo del tiempo para así encuadrar bien esta P.

En cuanto a las campañas, muchas veces el éxito está en el control de cobertura de las mismas, saber quién y qué hablan sobre la marca siendo agradecido y/o compensando el gesto de cobertura en este caso a los medios de comunicación con un obsequio, por ejemplo, si uno quiere hacer la diferencia hay que considerar este tipo de acciones ya que de ellos nace la difusión de la empresa. Consecuentemente, hay que encontrar el poder incontrolado de la viralidad cuando al usuario se le ofrece una experiencia que realmente le atraiga.

Ahora bien, adentrándonos un poco más con lo que respecta a las herramientas del marketing digital como tal, a continuación destaco algunas de ellas: dentro de las que pertenecen a e-advertising o publicidad digital tenemos a los enlaces integrados en sus diversos formatos (banners, cortinillas, vallas publicitarias, flyers, etc), e-mail marketing, y videos (microspots o el SMS-marketing, rich media ads, etc); y en términos de e-communication o promociones electrónicas tenemos a los blogs, el podcasting, y los marketplaces o las comunidades virtuales como los PLVs digitales como los cupones electrónicos. Otras son: el VRM o la e-segmentación como

investigación de mercados, los e-GRPs o audimetría electrónica como herramientas de control.

Para una versión más extendida, aumentando y trasladando algunas a áreas del marketing, estas serían:

1. Investigación de mercados (markets e-research): e-surveys (e-encuestas), VRM (Visitors Relationship Management), e-segmentation, online focus groups (dinámicas de grupos digitales).
2. Marca (e-branding): blogs corporativos, direct search engine marketing.
3. Producto (product e-marketing): online product testing, e-product placement o brand entertainment, e-portfolios, el configurador web de productos y el probador virtual.
4. Precio (e-pricing): temporización digital de precios o las e-auctions (subastas electrónicas).
5. Comunicación (e-communication): comunidades virtuales y el RSS Marketing, e-launching o los netEvents, e-sala de prensas o los clipping de noticias.
6. Promoción (e-promotions): cupones digitales o el e-merchandising, podcasts promocionales (MP3/MP4), promociones electrónicas en el PDV.
7. Publicidad (e-advertising): avatar marketing o la publicidad contextual, anuncios en teléfonos móviles o PDA, televisión digital, metaversos o los vídeo-blogs.
8. Distribución (e-trade marketing): Infomediarios o el marketing de afiliación, e-tracking, e-franchising.
9. Comercialización (e-commerce): marketplaces y los portales de e-commerce (compra online).
10. Control (marketing e-audit): e-CRM y los e-GRPS (Gross Rating Points). (Coto, 2008, pp. 39-48).

Es importante realizar un FODA como para tener un mejor lineamiento y ver qué objetivos pueden ser aplicados de manera que impacten y que puedan ser alcanzados de forma online. De cada objetivo sale cada valor del cual parte un conjunto subobjetivos tácticos de los cuales parte una acción que se llevará a cabo mediante herramientas de e-marketing seleccionando acciones digitales.

En cuanto a los anuncios digitales, en lugar de los banners estáticos se puede utilizar los *Rich Media Ads* que son banners de última generación que permiten interactuar con el usuario, “dan mucha más información llegando a ser casi micro sites y resultan mucho más eficientes a la hora de atraer la atención del usuario sin resultar tan intrusivos como las tradicionales” (Coto, 2008, p. 89).

Asimismo, cualquier que tenga una página web, puede solicitar a Google su *ID de AdSense* a fin de introducir un cuadro manejado por Google en el que aparecen anuncios textuales de anunciantes que publiciten productos/servicios relacionados con la temática y contenidos del site.

Coto (2008) afirma

Si los visitantes del site pinchan en los anuncios, Google lo controlará a través de este sistema y asignará parte del beneficio al site que alberga el anuncio. El avance de las ganancias se puede controlar a través de reports automáticos de AdSense y se paga a través de tarjeta de crédito (p. 83).

Para aplicar este sistema, Google usa “una tecnología de matcheo de imágenes basada en BluePrints que permitiría identificar videos con copyright automáticamente para banearlos y relacionar comparando imágenes... los videos de contenido con los publicitarios” (Coto, 2008, p. 83).

Si bien quedaron un poco atrás los medios de comunicación offline de los online afectando hasta ahora a todos los segmentos (televisión, radio, revistas, diarios, etc.), estos siguen teniendo su espacio y su mercado. El canal online pudo sobrellevar de mejor manera su potencialidad ya que los anunciantes se dan cuenta que puede ser utilizada como canal para llegar a sus clientes de manera más óptima y medible ya que su principal ventaja por ejemplo en campañas digitales es que de ahí se puede conocer en tiempo real mediante el uso de tags o etiquetas todos los datos de dichas campañas, todo lo contrario a

las campañas tradicionales cuyas acciones no se pueden conocer con un grado de certeza y efectividad hasta un tiempo después de que se hayan llevado a cabo. Es aquí donde los medios tradicionales tienen que saber adaptarse al medio digital complementándose uno al otro.

El Plan de Marketing Digital es óptimo realizar como un objetivo a largo plazo ya que iría como una especie de planes de marketing correspondientes a cada línea de productos que componen el porfolio de la empresa, el cual al mismo tiempo va arraigado al Plan General de Marketing. Es decir, toda la información explicada previamente serviría también como información del Plan General de Marketing.

5. METODOLOGÍA

La presente tesis, siendo una propuesta de intervención para la Cámara de Comercio Indo Argentina, tendrá como fuentes las siguientes: i. Primarias: entrevistas en profundidad a empresarios, expertos y a personas de instituciones especializadas; y, ii. Secundarias: recolección de datos de libros, revistas, periódicos, páginas web y artículos.

En vista de que la presente intervención se basa en el servicio que brinda la Cámara de Comercio Indo Argentina y en su rol como intermedio bilateral entre India y Argentina, el abordaje metodológico es *exploratorio y cualitativo* a través de la experiencia y *entrevistas interpretativas*—como técnica de recolección/producción de datos- a empresarios que están en la industria y expertos del tema que sean referentes dentro del estudio, junto con libros, lectura y observación. Este abordaje parte del *análisis temático subjetivo e interpretativo* en vista de que se valoran todas las perspectivas tanto de los entrevistados como del entrevistador y recoge información fundamental para encaminar el análisis de la potencialidad de entrar en el mercado de la India junto con los mecanismos de gestión que se utilizan, a fin de diseñar un esquema de marketing de servicios, basado en la tendencia del comercio.

Para contar con información comercial primordial basada en los mercados de India y Argentina -para ser entregados a posteriori a los miembros de la Cámara Indo Argentina a fin de que pueda ser utilizada como una herramienta informativa para erradicar la problemática de la falta de conocimiento de ambos mercados- y la manera cómo ha venido trabajando la Cámara de Comercio Indo Argentina es necesario estudiar su trayectoria y datos importantes a tener en cuenta por parte de aquel que quiera incurrir en negocios con estos dos mercados. Para esto, es menester saber la opinión y visión de expertos en la industria. Es por ello que, como criterio de selección, los entrevistados fueron elegidos por tener relaciones-nexos con el entorno, es decir, por su vinculación con la evidencia empírica, grado de participación, conocimiento, vivencia en ciertos acontecimientos significativos y/o trayectoria en: el comercio exterior, su

estirpe en entidades públicas y sobre todo su cercanía y rol en el caso de estudio. Estos fueron:

- ❖ Amarendra Khatua – Ex Embajador de la India en Argentina, Uruguay y Paraguay durante los últimos 3 años.
- ❖ Christian Meniw – Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio de India y Argentina.
- ❖ Embajada de la India – Entidad representante de India en Argentina.
- ❖ Ernesto Fernández, Director Ejecutivo de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina.
- ❖ Prithvi Singh Ravish – Chairman de la Cámara de Comercio de India y Argentina (sede india).

Asimismo, se agregan conferencias de las siguientes entidades:

- ❖ Fundación ExportAr – Expertos en exportación e importación argentina.
- ❖ Observatorio América Latina – Asia Pacífico – Expertos en comercio exterior entre América Latina y Asia.
- ❖ Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires – Expertos en materia de comercio, producción y tecnología en Buenos Aires.

En cuanto a la elaboración de la guía de entrevista, ésta -planteada bajo una de manera semi-estructurada- se basa en conocer y saber sucesos/situaciones/criterios arraigados a la experiencia propia, interpretaciones de la realidad comercial y/o conocimiento que tengan los entrevistados al respecto. Son preguntas/ítems de información flexible que, sin influir sobre el entrevistado, permite obtener información sobre las prácticas y teorías que los propios entrevistados construyen alrededor de los temas a tratar según el contexto espacio-temporal y que tienden a dilucidar lo que es difícil obtener y observar en libros, revistas, diarios como: conceptos de percepción de calidad de servicio, forma de ver, opinión/criterio, saber procesos internos

desconocidos, perspectivas desde el marco teórico, resumen y confirmación de información obtenida de fuentes secundarias. Gracias a esta técnica, se ofrece “la oportunidad de clarificar y repreguntar en un marco de interacción directo, flexible, personalizado y espontáneo” (Sautu, 2005, p. 52). El procedimiento para la elaboración de la guía de entrevista parte de lo macro –relación bilateral comercial entre India y Argentina- para llegar a lo micro –relación entre Cámara de Comercio y sus miembros-.

Los resultados o datos se los vinculan o sistematiza a través de un análisis temático –el cual consiste en analizar cada una de las entrevistas como un todo (Sautu, 2005, p. 179)- que parte principalmente de ejes temáticos similares en conjunto con un contenido en particular, una problemática, una cuestión u otros puntos que, sin perder el hilo conductor, hacen que sigan una línea argumental. Asimismo, este análisis ayuda a “hallar patrones interpretativos en el relato de los entrevistados y establecer tipos de trayectorias y construcción de la identidad” (Sautu, 2005, p. 158) lo cual es ideal para este tipo de estudios donde se trata de establecer la verdadera identidad de la Cámara de Comercio Indo Argentina.

Ahora bien, la utilización del método bibliográfico para realizar un estudio sobre aspectos y categorías generales referidas al comportamiento del mercado y la trayectoria comercial entre India y Argentina es también relevante ya que es pertinente contar con contenido/soporte documental valorativo que indague sobre el desarrollo de ambos mercados, su política comercial, su historia comercial, reformas en exportación e importación y datos comerciales numéricos específicos para cumplir con la evidencia empírica de lo que se está investigando que no solamente se basa en el rol de la Cámara en estudio sino en sus servicios basados en un estudio macro comercial bilateral, en políticas y acciones llevadas a cabo en los últimos años entre los dos países India y Argentina y en el expertise de inserción en dichos mercados. La ventaja del método escogido es precisamente que permite articular el análisis de los diversos documentos y examinar desde varias perspectivas los ejes temáticos manifiestos contenidos en la propuesta de intervención y contar con factores relacionados con la validez del estudio.

Cabe destacar que la presente intervención pudo contar solo con datos cualitativos y no cuantitativos lo que incluyen información financiera de la empresa en estudio y datos precisos contables. Con esta información se hubiera podido combinar estrategias cuantitativas y cualitativas lo que hubiera permitido profundizar, complementar y comparar resultados consiguiendo más validez al estudio.

6. RESULTADOS

Según el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015), no hay negociaciones comerciales de gran magnitud entre India y Argentina, entre Asia-Pacífico y América Latina, salvo el caso de Chile, México, Colombia, Costa Rica y Perú. De todas formas, estipularon que las importaciones en la India aumentaron en cierta medida mientras que la productividad agrícola ha marcado su tendencia a la baja. Según el Khatua (abril, 2015), existe el acuerdo preferencial del MERCOSUR, pero este necesita tener una escala de complementación y ser expandido a Argentina para que la misma pueda incluir sus productos. Argentina en contraparte necesita prepararse más con Brasil, Paraguay, Uruguay, ya que tiene que pensar más en el MERCOSUR, concentrarse y proyectar a corto plazo más en lo regional para después si considerar las negociaciones de Acuerdo de Asociación o de Libre Comercio con la Unión Europea y enfocarse y prepararse más a largo plazo con países como la India y China.

De hecho, en términos regionales el comercio bilateral entre India y Latinoamérica, según la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr (mayo, 2015) fue de 14 billones de dólares en el 2013, de los cuales un 4% corresponden a las exportaciones totales de India hacia Latinoamérica colocando a Argentina en el cuarto puesto, un 6 % corresponden a las importaciones totales de India desde Latinoamérica estando Argentina en sexto puesto, un 3% de las exportaciones totales fueron de Latinoamérica hacia India, y un 1.5% de las importaciones totales de Latinoamérica fueron desde India. Estos porcentajes podrían mejorar en base a acuerdos, incentivos, conocimiento e información previa, y socios locales confiables a través de alianzas como sería con la Cámara de Comercio Indo Argentina. Según Khatua (abril, 2015) no hay restricciones, pero se

necesita más promoción, más desarrollo de mercado, y planeamiento a mediano y largo plazo.

Actualmente, según la Embajada de la India (2016), se registró en el 2015 una balanza bilateral de 2.914 millones de dólares, de donde partió principalmente 125 millones de dólares en el 2014 por aceite de soja en su gran mayoría, siendo números que se pueden mejorar si se mejora la exportación de alto valor agregado, si se ofrece la tecnología aplicada a mejoras de procesamiento de la producción agrícola y si se industrializa la ruralidad. En este caso, una posible plataforma sería brindando capacitación offline y online a los productores para que puedan ejercer mayor oferta sin tanto trabajo arduo, siendo el sistema más ágil y más industrializado; al igual que adquirir un software de un Programa de fidelización como CRM que no es más que una estrategia de negocio con el uso de programas modularizados los cuales pueden ser de tipo: operacional, analítico y colaborativo; y apunten a obtener transferencia tecnológica haciendo joint ventures entre PyMes indias y argentinas.

Una de las problemáticas es saber el por qué no hay interés en India. Pues bien, en este punto según Khatua (abril, 2015) el interés radica de la necesidad y si hay necesidad hay demanda. No obstante, la mayor complicación está en el direccionamiento. Las empresas argentinas generalmente deciden direccionarse a otro lado o a otros destinos, como por ejemplo en el caso de las ferias indias que sirven para hacer el primer acercamiento o contacto, el sector empresarial se ve poco interesado en participar en las mismas y en el caso de aquellas que sí están interesadas no saben dónde acudir o donde obtener información. Por su parte, según el Observatorio América Latina – Asia Pacífico (mayo, 2015), el gobierno de India tiene en cambio interés de acercarse a América Latina. Es en este punto, donde la Cámara de Comercio entraría a jugar un importante papel siendo de nexo para conectar, entusiasmar y aproximar sectores que puedan complementarse y asociarse.

Lamentablemente no existe hoy en día ningún intercambio de experiencia entre los argentinos y los indios que enriquecería los procesos de formación

siendo este un punto del cual partir. Los indios nos podrían aportar mucho en campos como los de tecnología como IT y software y en contraparte los argentinos les podrían aportar mucho en campo de procesos de agricultura y agronomía. Como dato importante, el Gobierno de la India provee becas para educación (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, C. y., mayo, 2015).

Muchos se preguntarán por qué trabajar con India y con Argentina, pues bien, tal y como señala la Fundación ExportAr (mayo, 2015), básicamente India, siendo parte de Asia-Pacífico, tiene un importante crecimiento económico en los últimos años junto con una demanda de productos básicos: minerales, petróleo, productos agrícolas, con un crecimiento del consumo de alimentos preparados, y una importancia progresiva del comercio de servicios. De igual manera, cuenta con potencialidad en la asociatividad empresarial, importancia de las inversiones y financiación. Tienen como temas prioritarios de relación: la infraestructura, turismo, intercambios culturales, cooperación política y en defensa, cooperación científica y tecnológica, la importancia geopolítica de las relaciones internacionales, temas de los cuales puede Argentina beneficiarse y complementarse. Es importante comprender que la relación no está solo marcada por el comercio de bienes si no por una nueva fase de las relaciones en donde entre los principales desafíos para la región están: la necesidad de un acercamiento cultural, conocer más de la región asiática, saber que se trata de una región compleja que impone profesionalismo en su análisis, y aceptar los diferentes modelos de desarrollo e inserción externa.

Asimismo, según Khatua (abril, 2015), es menester tener en claro que para llevar a cabo un acuerdo entre India y Argentina se necesita realizar estos tres pasos: promoción, penetración y desarrollo. La promoción pudiendo ser de un producto o servicio viene a ser usada como herramienta o estrategia de la educación. En cuanto a uno de los sectores más importantes en el plano comercial como es la agricultura, entender que es una obligación como productor el implementar un proceso de mejora de productos y de servicios, y por qué no sumar un valor agregado a los commodities agrícolas ofrecidos para que sean entregados con ese plus, y en el caso de Argentina organizarse en

cooperativas o consorcios a fin de abastecer con la probable demanda en volumen de este país asiático. Asevera que justamente la educación de implementar este tipo de conceptos es lo que hace que una persona rompa paradigmas innatos a sus costumbres o idiosincrasia, se permita emprender nuevas teorías y horizontes, y se logre un resultado diferente tanto en el plano productivo, comercial, colectivo e internacional.

Dos instituciones que están haciendo esfuerzos para parcialmente paliar el problema que atraviesan en este sentido las empresas chicas y medianas, que según Fernández (enero, 2017), Director Ejecutivo de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina, éstas son: ICBC y la ex Fundación ExportAr que actualmente se llama Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, ambas arman consorcios para que se asocien para un destino en particular, para alcanzar un objetivo en común y también un volumen interesante, contratan un experto en negocios internacionales para que sea la imagen y la cara del Consorcio y pueda así negociar con el extranjero. No obstante, la dificultad encontrada acá es que a los argentinos les cuesta asociarse por diversas razones, el más principal, temor por si averiguan información/datos propios de la empresa como costos o ingresos que generan, sin dejar de lado aspectos propios del país destino como la lejanía, recelo ante lo nuevo, idioma, incertidumbre de no saber cómo hacerlo y los resultados que obtendrán. Manifiesta que, como dato, hoy en día 70 consorcios se encuentran ya formados para China, pero la mayoría para otros destinos, cada consorcio conforma de entre 10 a 12 empresas que fabrican lo mismo o que son sectoriales, es decir, que se complementan entre sí.

Según muchos estudios, India será la economía que más crezca en los próximos diez años entre los que pertenecen al G20. De acuerdo a Khatua (abril de 2015), existen varios sectores y oportunidades de negocio en relación con Argentina en las siguientes áreas: tradicional = Aceite de soja, aceite de girasol, quinua, porotos, entre otros; agregado valor = aceite crudo, manufacturar en la zona franca y distribuir en India; comercial = Transferencia tecnológica entre PyMes, joint-ventures, cooperativas e inversión sector

servicio; IT – Information Technology = software, procesos de negocios outsourcing, entre otros, estimando un alcance de US\$60 billones de dólares; farmacéutico = droga antirretroviral para el HIV, vacunas, entre otros; industrias manufacturadas = En gran parte India manufactura, pero la agricultura todavía espera su ‘revolución tecnológica’; exportar autopartes; alianzas o joint ventures = Con trading houses e importadores de India con productores de Argentina; cooperación técnica: educación, salud, ciencia y tecnología [5 billones de dólares con países de Asia, África y América Latina]; y capacidad humana = ingenieros, científicos, empresarios, contadores, entre otros, gracias a la inversión pública en los años 50 y 60.

Según la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina (mayo, 2015), varias misiones comerciales se realizan anualmente entre ambos países, donde se puede destacar la mentalidad asiática de cooperación como su principal estrategia. Por el momento, como lo manifiesta Khatua (abril, 2015), existen 21 empresas indias operando en Argentina como por ejemplo: *Tata –TCS*; *Glenmark* [Farmacéutico]; *Château Hana* como una bodega vitivinícola en Mendoza; Consultoras: *Cognizant* [Tecnología de la Información], *Indigo* [Construcción], *Thapar*, *Godrej*, *Emami* y *Marico*, siendo estas tres últimas las que asisten a Unilever para invertir en segmentos específicos de mercado; y 14 empresas argentinas operando en India, pero de acuerdo con el Presidente de la Cámara de Comercio Indo Argentina – Sede Argentina la idea es que haya mayor flujo de PyMes.

Como casos de éxito, de acuerdo con Khatua (abril de 2015), tenemos a empresas como *Grupo Grobocopatel* en el sector agropecuario el cual tiene 3 millones de hectáreas en Brasil, Uruguay, Paraguay y Argentina, produce soja y exporta a India y China; *Olam* que es productor de maní en Rio Cuarto y Salta; *Techint* como el más grande productor en el mundo de tubos de acero ininterrumpidos el cual tiene oficinas en Mumbai y atiende no sólo al mercado indio sino también a otros países en la región; *IMPESA* como compañía de ingeniería especializada en proyectos hidroeléctricos la cual tiene una oficina en Gurgaon; *Bago* que es una empresa argentina líder en el sector

farmacéutico la cual tiene una oficina en Hyderabad; *Ledesma* como empresa agroindustrial en Jujuy teniendo una importante participación en mercados de azúcar, papel de impresión, repuestos escolares, frutas y jugos concentrados, carne y cereales, alcohol y bioetanol, y jarabes y almidones de maíz; y *Tea Connection* el cual importa té de la India. Asimismo, existen otros grandes exportadores agro según la Embajada de la India (2015), los cuales son: *Cargill, Bunge, Dreyfus, AGD, y Molinos Rio de la Plata.*

Más allá del proceso de comercio exterior tradicional, vemos que hoy en día la forma de hacer negocios ha cambiado y ahora se habla más de comercio electrónico como un sistema de comercio. Siendo India pionera en la implementación de este tipo de sistemas 'IT' y teniendo, según Meniw (Diciembre de 2016), Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede Argentina, un gran número de millonarios interesados en inversión y oportunidades de negocio, se puede así encontrar una muy buena oportunidad para que ambos países se puedan fusionar entre socios locales, regionales e internacionales y complementarse en fortalezas y oportunidades que le puede brindar uno para que las debilidades y amenazas mermen del otro. Tal como lo asevera, para ser la primera potencia, India debería tener una mayor presencia en África y América Latina, de lo contrario el liderazgo del mundo lo llevará China y los EE.UU.

Fundación ExportAr (mayo, 2015) subraya como productos argentinos con potencial exportador a los siguientes: arroz semiblanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado – subpartida 1006.30; carne y despojos comestibles de gallo o gallina, sin trocear congelados – subpartida 0207.12; aceite de girasol o de cártamo y sus fracciones en bruto – subpartida 1512.11; trozos y despojos de gallo o gallina, congelados – subpartida 0207.14; y, mezclas de sustancias del tipo utilizadas en las industrias alimentaria – subpartida 3302.10.

No obstante, los desafíos que tiene Argentina de acuerdo con Khatua (abril de 2015), está principalmente el impuesto a la exportación que oscila entre un 8 y 9% lo cual dificulta para ser competitivo; y de acuerdo con Fundación ExportAr (mayo, 2015) son: consolidar la presencia en los mercados

internacionales como en el Brics, Medio Oriente, África y Asia-Pacífico; mejorar la presencia de las PyMes en lo que respecta a las normas de calidad como en el INTI – Instituto Nacional de Tecnología Industrial, SENASA – Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, ANMAT – Administración Nacional de Medicamentos Alimentos y Tecnología Médica, INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria; avanzar en un entramado productivo nacional de mayor complejidad con capacidad exportadora como ARSAT 1 y Submarino ARA San Juan; y profundizar más las exportaciones de alto valor agregado como la tecnología aplicada a la producción agrícola y sector de software.

De acuerdo con Estados Unidos, Export.gov Helping U.S. Companies Export (2015), estos desafíos sumados a los ya conocidos como: la desaceleración del crecimiento económico, las restricciones de importación y de divisas que con el actual Gobierno asumido en Diciembre del 2015 intentarán gradualmente mermar e ir las desapareciendo, inflación que osciló entre el 20-24% en el 2015, límites de las ganancias, derechos, licencias, las remesas que han desalentado nuevas inversiones en Argentina, la falta de transparencia y nuevas regulaciones. Asimismo, aduce que la infraestructura de la Argentina requiere una reforma importante y renovación, ofreciendo oportunidades para los exportadores de equipos y servicios para carreteras, puertos, ferrocarriles, telecomunicaciones, agua y saneamiento y energía eléctrica, entre otros.

Para muchas PyMes, el problema está en el financiamiento para incurrir en cualquier tipo de negocio internacional que tenga que ver con comercio exterior o inversión. Es por eso que, según la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción (mayo, 2015), el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires cuenta con 6 millones de pesos en financiamiento para apalancar cualquier proyecto de inversión en beneficio de las PYMES, con el 17% anual de tasa de interés, y una garantía del 50%. Además, hay que tener en cuenta que “el costo de las operaciones y salarios son mucho más bajos que aquellos en México, Brasil y Chile” (Embajada de la India, 2015, p. 17)

En caso de inversión en la Argentina, de acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República Argentina (2016), los inversores pueden elegir entre establecer una sucursal de compañía extranjera, participar en una sociedad ya existente o bien crear una nueva sociedad. Invertir en un proyecto a través de un socio local es lo más viable ya que asegurará mejores ventajas económicas, comerciales y técnicas, gracias a que aportará su conocimiento sobre el sector de actividad, el mercado local, la legislación, la logística, la cadena de distribución, sus redes de contactos y un mejor conocimiento de la cultura en general. En caso de no tener en claro la oportunidad de inversión a la cual incurrir, el inversor puede contar con el Banco de Proyectos de Inversión Productiva – BaPIP, dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial de la Cancillería Argentina, que es una cartera online de proyectos de inversión diseñada para facilitar la vinculación de potenciales inversores de todo el mundo con la diversidad de oportunidades de inversión disponibles en el país. La Subsecretaría a través del BaPIP releva proyectos de inversión en todo el país en articulación con los empresarios argentinos, ministerios nacionales y gobiernos provinciales y municipales. En cuanto al marco legal de las inversiones extranjeras directas, “la Constitución Nacional brinda a los extranjeros un trato igualitario desde su Preámbulo, y les reconoce los mismos derechos que a los nacionales en su artículo 20” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 2012, p.84). La Ley de Inversiones Extranjeras N° 21.382 también determina que los inversores tendrán los mismos derechos y obligaciones que la Constitución.

El Estado asimismo proporciona, según la misma entidad, algunos incentivos a la inversión en bienes de capital e infraestructura como son: reducción del arancel de importación de bienes de capital del 2%, 10% y 14% según corresponda; régimen de incentivo a la inversión y producción nacional de bienes de capital y maquinaria agrícola que fija un reintegro del 14% a productores locales; reducción del impuesto al Valor Agregado – IVA que se reduce al 10,5% - en vez de 21%- a la compra e importación de bienes de capital terminados, bienes de informática y telecomunicaciones; reducción a

0% de los aranceles de los bienes de capital importados que integren una línea completa y autónoma de grandes proyectos de inversión; entre otros.

Un método para que haya más flujo de visitas de empresas, de acuerdo a Khatua (abril de 2015), ex Embajador de la India, para establecer bases de distribuciones en India o Argentina es que éstas participen en ferias de exposiciones para que sus productos con valor agregado como commodities puedan ser mostrados, y de esta forma, en el caso de Argentina pueda atraer inversión hindú. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no hay que dejar de generar el interés a través de un mensaje a nivel político: ministros, gobernadores, etc., porque sin ese interés no se puede proyectar a nivel económico.

Las ferias o eventos que atraen la mayoría de los compradores por ejemplo en el área de maquinaria de agricultura y equipos en general son: ExpoAgro y Exposición Rural, detallados en a continuación:

Ferías

Evento: ExpoAgro
Fechas: Marzo 5-18, 2016
Lugar: Ciudad de Buenos Aires
Organizador: Exepochacra S.A., subsidiaria local de Exposium, Francia

Evento: Exposición Rural
Fechas: Julio 2016 (TBD)
Lugar: La Rural, Buenos Aires
Organizador: La Rural de Palermo S.A.

Fuente: Estados Unidos. Export.gov Helping U.S. Companies Export. (2015).

Tomamos como modelo a seguir, la Cámara Argentino- China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina que, según

su Director Ejecutivo, Fernández (Enero de 2017), realizan delegaciones de 30 a 40 empresas a China, como para formar espacios propicios, como las ferias mencionadas anteriormente, otorgándoles las herramientas necesarias para que las empresas de Argentina que estén interesadas en el mercado destino logren llegar a sus potenciales clientes. En efecto, el Director Ejecutivo Fernández sostiene que el viaje en sí es lo último que tiene que hacerse, lo primero es estudiar, informarse sobre las posibilidades de adaptar sus productos en el mercado asiático, ver a qué ciudad apuntar y hacer un curso de protocolo para hacer negocios, en el caso de la Cámara de Comercio Argentino-China, con alguien de China. Especifica que hay que elaborar una estrategia operativa dándole un presupuesto a la publicidad, envío de muestras, y finalmente acudir en delegaciones, y una estratégica apuntando a estudiar el insight del individuo de china.

Singh Ravish (Diciembre de 2016) manifiesta que la administración de la Cámara de Comercio Indo Argentina se da en un contexto físico, no obstante, una idea que tenían en mente pero todavía no llevada a cabo es que se de en un contexto en donde no necesariamente implique un contacto constante directo con el cliente debido a las estrategias de marketing planteadas más adelante que son más bien apuntadas a un autoservicio digital a través de la cartilla online de productos ofrecidos por la contraparte bilateral. No obstante, asegura que un punto activo en la Cámara es realizar seminarios, patrocinar proyectos sociales como actos de yoga a fundaciones, entre otros, dando a relucir la cooperación que ésta tiene con la sociedad y su entorno; más aún cuando se trata de una empresa de dos diferentes países se debe tener en cuenta cada uno con sus respectivas religiones, costumbres, tradiciones culturales.

De acuerdo con lo explicado por Singh Ravish (diciembre de 2016), la Cámara cuenta con 'Servicio' que es asesoría, planificación, armado e implementación de negocios bilaterales entre empresarios de Argentina con los empresarios de India, generando sinergias entre ambos mercados. Asimismo, cuentan con 'Valor distintivo' que no es más que 'Ofrecer las mejores y más integradas oportunidades comerciales de *inserción* de India y Argentina, sin un

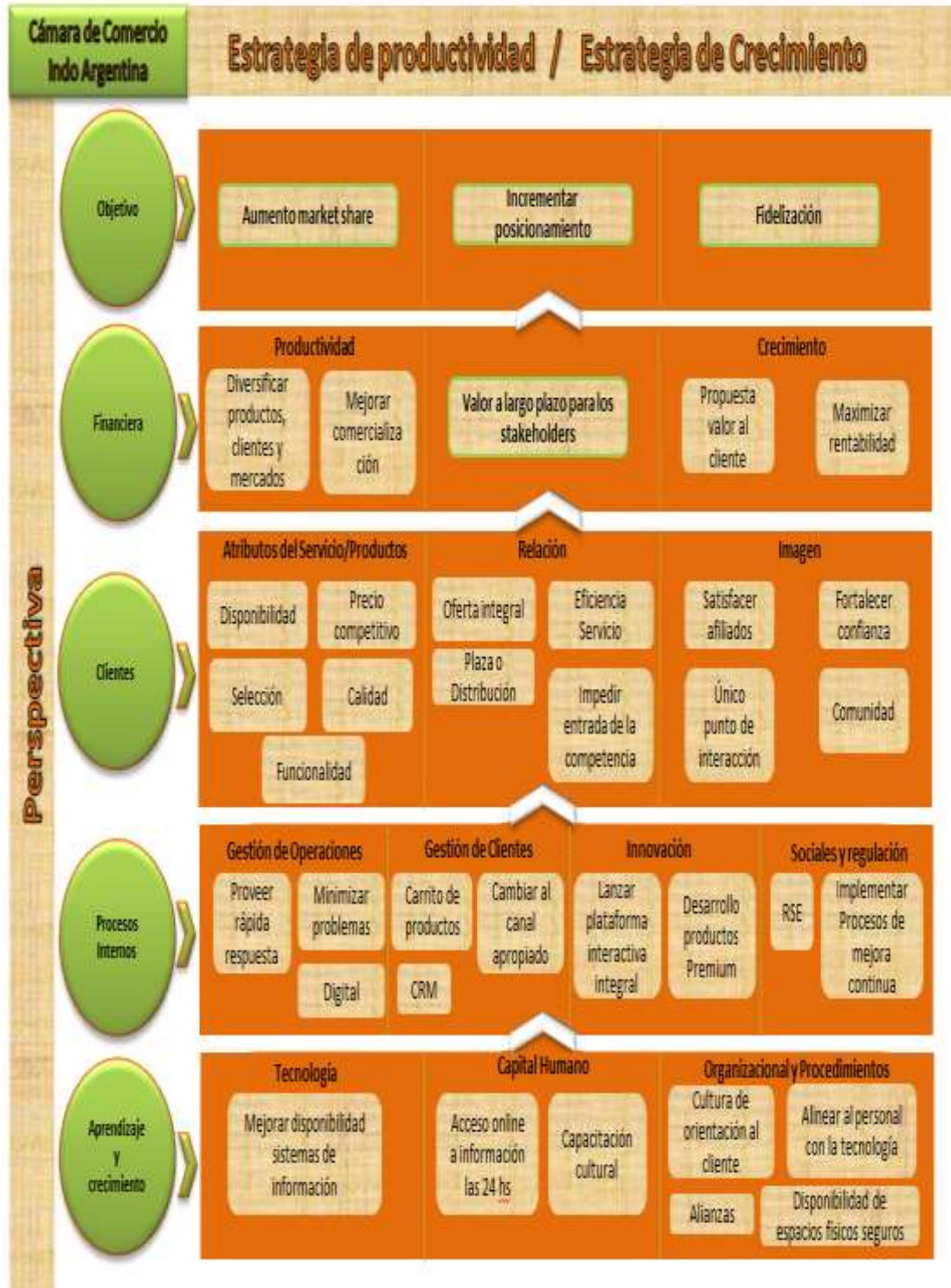
mínimo esfuerzo y con la mayor *interacción* posible'. Y cuentan con el 'Producto' que es que a través de la Cámara se podrán difundir, promocionar y exportar/importar productos (commodities) y servicios (paquetes turísticos) de sus miembros y sponsors respectivamente.

➤ BSC – MAPA ESTRATÉGICO:

De acuerdo con el posicionamiento estratégico de la Compañía, delineado anteriormente, el objetivo principal según Singh Ravish (diciembre de 2016) radica en: incrementar posicionamiento, fidelizar a los miembros, y obtener ganancia sea a través de una membresía y/o una comisión.

La Cámara de acuerdo con el Chairman Singh Ravish (Diciembre de 2016) cuenta con la ventaja de contar con una sola cabeza en Argentina, y otra en India. Diseñaron un BSC de acuerdo con las metas corporativas las cuales se basan en la decisión, aceptación y coordinación entre ambas partes; sin embargo, aún no tienen bien definido ni en claro cómo armar las estrategias u objetivos para tal fin y cada punto. Teniendo bien en claro las 4 perspectivas del Balanced Scorecard, un modelo que plantean para realizar es el siguiente:

BSC – Mapa Estratégico



Fuente: Singh Ravish, P. (Diciembre de 2016). Chairman de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede india.

Ahora bien, partiendo de los procesos de aprendizaje y crecimiento, teniendo como los ejes principales a la tecnología, capital humano, organización y procedimientos en general quieren establecer estrategias que mejoren la disponibilidad de sistemas de información por lo que se inclinaría por una estrategia apuntada a un blended marketing como se tratará en la propuesta de intervención, la cual brinde acceso online al servicio que brinda la Cámara las 24 horas del día teniendo en cuenta la diferencia horaria de India y Argentina en donde muchos de los usuarios buscan un tiempo óptimo para realizar sus búsquedas, que se capacite al personal de manera técnica y cultural por tratarse de dos países subyacentes de culturas completamente diferentes, que se marque una cultura orientada hacia el cliente, que se alinee la organización con la tecnología por la tendencia digital existente y que se disponga de espacios físicos seguros y atractivos para realizar ferias, congresos, reuniones.

En lo que concierne a Proceso Internos, se plantea en la gestión de operaciones: proveer rápida respuesta al cliente, minimizar problemas y encuadrar la estrategia en el plano digital. En la gestión de Clientes se apunta a que tenga accesibilidad a una variedad de productos donde pueda ponerse en contacto con la contraparte directamente, en este punto, sería menester concretar acciones de acceso a través de la página web de la Cámara de Comercio, teniendo total libertad de cambiarse al canal que desee como el de categoría: paquetes turísticos, experiencias culturales, experiencias comerciales, etc, utilizando como soporte de herramienta un CRM, tal como estipulan, para dirigir productos personalizados en base al historial del cliente y a las 4 Nuevas Ps planteadas en el punto 8.1 del Plan de Marketing Online en la página 104. En la etapa de innovación, plantean lanzar una plataforma interactiva integral donde se pueda desarrollar productos de toda categoría apuntando a dos tipos de productos: commodities y Premium. En los procesos sociales y de regulación, quieren apuntar a un RSE que se encuadre al comercio justo y a implementar procesos de mejora continua en pro de los miembros de Argentina e India y de la sociedad de ambos países facilitando más el flujo de la relación comercial y cultural.

En la Perspectiva Clientes, los atributos del servicio que deben ser considerados como factor clave son la disponibilidad, la libertad de selección, el precio competitivo, la funcionalidad y la calidad. Asimismo, para generar una relación más estrecha sería importante contar con una oferta integral que sea apetecible, donde el producto llegue a destino sin inconvenientes, que se lleve un mensaje de eficiencia de servicio a todo momento tanto físicamente como digitalmente, y que por ende habiendo más fidelidad por parte del cliente se obtenga superioridad siendo difícil y menos atractiva la entrada de nuevos competidores. Como toda Corporación, desean implantar una imagen organizacional tanto interna como externa de manera tal que apunte a satisfacer afiliados, a ser el único punto de interacción, a fortalecer la confianza y a trabajar con la comunidad.

El crear una relación de membresía donde una relación entre la empresa y el cliente ofrece beneficios a ambas partes es un punto por considerar. Generalmente las transacciones se pueden transformar en relaciones de membresía ya sea al momento de vender un servicio por volumen u ofrecer beneficios adicionales a los clientes quienes deciden registrarse en la Cámara. Al establecer este tipo de relaciones, la empresa tiene la ventaja de saber quienes son sus clientes actuales y el uso que hacen de los servicios ofrecidos. Esto constituye información valiosa para la segmentación si se mantienen registros y datos disponibles y actualizados para su análisis.

Como institución, quieren implementar estrategias diferentes para cada segmentación de clientes reforzando esfuerzos para adquirir aquellos que tienen un nivel mayor de interés con la empresa, puesto a que éstos son los que crecen más rápido durante largos períodos. No obstante, es menester no dejar de atender segmentos de clientes que han sido ignorados, que tal vez no los consideraron lo suficientemente 'valiosos', como es el caso de las PyMes en relación a las grandes empresas, ya que corresponden a más del 80% del mercado argentino, tal como lo considera Fernández (enero, 2017).

Es importante encontrar la mezcla ideal de segmentos para reducir los riesgos asociados con la volatilidad. Hay que adaptar servicios de acuerdo con

las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad, haciendo que cada segmento reciba un nivel personalizado con base en sus requisitos y valor para la empresa. La Cámara de Comercio como empresa de servicio necesita por ende evaluar primero su portafolio de clientes de manera regular y considerar la posibilidad de pasarlos de categoría si así lo considera. La organización necesita poner especial atención a los clientes que representan mayor valor, debido a que compran su producto o usan su servicio con mayor frecuencia y a que gastan grandes cantidades de dinero en servicios de mayor calidad. De hecho, los clientes muy satisfechos y complacidos tienden a convertirse en apóstoles de la empresa lo que sería ideal para la Cámara, mientras que la insatisfacción lo único que hace es alejarlos y que se vayan con la competencia pudiendo ésta no sólo tratarse de otras Cámaras de Comercio, traders, y organismos privados sino también de otros destinos como China que es parecido en densidad geográfica e importancia económica.

Es importante tomar en cuenta que los factores determinantes de la lealtad radican de la intimidad o grado de familiaridad, calidad del servicio, nivel de empatía, seguridad, grado de dependencia, confiabilidad y responsabilidad lo que conlleva a la satisfacción del cliente. En otras palabras, las relaciones crean valor a través de la confianza, de beneficios y de un trato personalizado a medida del cliente.

Asimismo, la Cámara usa en parte algunas herramientas para mantener un flujo óptimo de educación y comunicación con los clientes, para que se sientan atraídos, impulsados, confiados y prestos a insertarse en el mercado de la India y/o viceversa, las cuales son: correo electrónico, página web, brochures, newsletters, y electronic bulletin boards o incluso las de interacciones personales; igualmente, están otras planteadas por Robinette y Brand (2001) que podrían llevarse a cabo como son las de adquisición [cartas de introducción, invitaciones personales informativas sobre productos, notas de agradecimiento], las de asimilación [mensajes de bienvenida, agradecimiento por compras, incentivos de activación para clientes nuevos, incentivos para compras futuras], las de cultivo [beneficios y ofertas a clientes especiales, pedir referencias o notas de agradecimiento, mails de agradecimiento después de un

pedido, estudios sobre la satisfacción del cliente], y las de reactivación [mensajes para la recuperación del servicio, incentivos de activación para el cliente].

Profundizando en lo que contiene el newsletter o información, la información se basa en el conocimiento de la política y estrategias comerciales para llegar al mercado destino, tales como: ¿cuáles son las barreras arancelarias y no arancelarias en India y en Argentina para importar commodities?, ¿qué arrojan los estudios de mercado realizados en la India?, ¿en qué estados entrar dependiendo el producto que se esté ofreciendo?, ¿cómo rentabilizar más el producto abarcando la capacidad de volumen que usualmente piden de la India?, etc. Una vez que se convierten los usuarios en miembros de la Cámara, se pone en su conocimiento todas las respuestas para armar estrategias para así fidelizarlos. Dicha información cuenta también con artículos, información importante que indica la proyección, logros y las novedades que se han dado en un tiempo determinado en un determinado sector y/o industria.

Más allá del plan informativo, cuentan con un programa de fidelización que conlleva a estrategias de premios y recompensas más allá del plan de comunicaciones, esto sería potenciado si se desarrolla en un entorno tecnológico que daría una propuesta de valor para el cliente. Intentan primero educar a la empresa para poder identificar al cliente individualmente mediante sus datos brindados, para así conocerlo y segmentarlo –etapa de consumo, valor y preferencias- para diferenciarlo por valor y por necesidades, para así después poder administrarlo a través de una estrategia de comunicación y de negocios, personalizar el producto y/o servicio a su medida, e interactuar y/o acordarse de él a cada momento buscando su lealtad a largo plazo.

En cuanto a las recompensas, son productos tangibles por lo general por lo que se puede decir que estos sirven hasta cierto punto como por ejemplo descuentos en entradas para eventos, conferencias o capacitaciones. Los intangibles en cambio son el reconocimiento especial y agradecimiento que también son valiosos y que también forman parte de su plan de acción. La idea de esta manera es lograr que la Cámara tenga cierta conexión con el

cliente/miembro y se convierta de cierta manera en su proveedor preferido. No obstante, los programas de lealtad basados en recompensas se pueden plantear como acciones complementarias no primarias ya que son fáciles de copiar por lo que no se considera como una ventaja competitiva real.

Con respecto a los vínculos, los dividen en sociales, personalizados y estructurados, siendo los primeros los que se basan en relaciones personales que pueden abarcar compartir experiencias entre clientes, que pese a lo difícil que es mantenerlas y el tiempo que estas conllevan son más efectivas ya que no se las pueden imitar, reflejando la satisfacción por parte del cliente de tener una membresía en tal organización, y en contraparte teniendo mayores probabilidades de retener los clientes a largo plazo. Entonces en definitiva sería un ganar-ganar.

Para el vínculo personalizado, no lleva la Cámara a cabo ninguno en particular según Meniw (Diciembre de 2016), por lo que es importante contar con la personalización de productos o servicios en la web ya que es la mejor opción cuando hablamos de establecer preferencias y medidas que encajen a la medida y necesidad del cliente, esto permite que se pueda cambiar siempre que éste lo desee. A través de la web, a su vez la empresa podría revisar los detalles de negociaciones y/o ofertas anteriores, incluyendo el tipo de producto con el precio y las características o ficha técnica, fecha de pedido, fecha de entrega, datos del importador o exportador, etc. Las buenas relaciones inician con un buen ajuste entre las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa, simplificando y acelerando la relación B2B y crea el tercer tipo de vínculo que es el estructurado que hace que se relacionen los involucrados de manera activa, registrada, práctica y dinámica, y que por ende, se vuelve más difícil de copiar o imitar para los competidores o por los mismos clientes como para que lo lleven a cabo por su propia cuenta.

La táctica de relacionamiento radica en el programa de fidelización el cual brinda información valiosa y privilegios que podrían llevarse a cabo a través de un CRM y de esa forma se lo conoce mejor al cliente.

Como Perspectiva Financiera, proyectan a la estrategia de productividad y a la de crecimiento, en la primera buscan diversificar los productos, clientes y mercado y a mejorar la comercialización en todas sus etapas, y en la segunda buscan generar una propuesta de valor al cliente y a maximizar la rentabilidad. Con estas estrategias, a largo plazo la empresa desea lograr obtener y dar valor para todos los stakeholders: Chairman, Directores, etc.

Además de ver la empresa de forma integral, balanceada y estratégica, desean obtener los siguientes beneficios: maximizar la rentabilidad; crear valor en el transcurso del tiempo tanto para los afiliados como para la Cámara; alinear los indicadores estratégicos basado en la misión y visión de la organización; ofrecer una imagen gráfica, dinámica y clara de las operaciones del servicio; facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en pro del objetivo común corporativo; generar indicadores de control lo que permite tomar decisiones oportunas; aumentar la satisfacción de los clientes e instaurar un proceso continuo de generación y modificación de estrategias cada cierto período de tiempo, máximo de un año.

➤ OBJETIVOS CORPORATIVOS:

Es importante tener en cuenta los objetivos corporativos a fin de tenerlos presentes e irlos mejorando. Su primer objetivo es mantener una 'estrategia corporativa' la cual recae en las decisiones y lineamientos que tienen que ir a la par de las necesidades de los miembros, ganar cuota de mercado, proteger intereses y mejorar actividad comercial. En segundo lugar, como objetivo tienen a la 'estrategia competitiva' la cual se basa en ser el líder en costo, en diferenciación, y diversificación. Y en tercer lugar, no dejar de lado la 'estrategia operativa' la cual se basa en el marketing mix.

Estos objetivos se basan en el grado de cumplimiento de los mismos de acuerdo con la Junta Directiva. Dando así como dato que su *estrategia corporativa* del año anterior se cumplió en un 70% mientras que su *estrategia competitiva* en un 50% y finalmente, su *estrategia operativa* en un 40%.

Ahora bien, tienen planteado para el año en curso una *estrategia corporativa* que incluya los mismos que el año anterior adicionando consultoría y optimizar los negocios electrónicos por Internet. Asimismo, en su *estrategia competitiva* que incluyen los mismos que el año anterior se sumarían los servicios de acceso a mercados adicionalmente a los aledaños, mejorar y agrandar el portafolio de servicios y productos. Y en su *estrategia operativa* van los mismos que el año anterior más el priorizar el marketing aumentando el presupuesto de publicidad y estudio de mercado.

No hay que dejar de lado los objetivos financieros que son igualmente importantes. En estos se resaltan los siguientes: Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 3 años, alcanzar beneficios netos que oscilen entre 5 mil a 20 mil dólares mensuales, producir una generación de fondos por ejemplo de sponsors de 50 mil dólares en el plazo de 5 años, producir ingresos por comisión de ventas mínimo de 5 mil dólares mensuales para el año 2018, lograr un volumen mínimo de ventas mensuales de 50 mil dólares, estableciendo una comisión promedio de 10%. Asimismo, aumentar la notoriedad de la Cámara en un 10% - 20% tanto a nivel bilateral como latinoamericano en el período planteado en el presente documento y destinar para el 2018, el 30% de lo que se genere en concepto de gastos a la realización de las siguientes acciones: Plataforma Virtual (16%), MKT online (7%), MKT offline (7%).

Adicionalmente, están los objetivos de marketing de la Compañía, los cuales son: Conceptualizar los commodities de productos agrícolas de tal manera que se agregue valor agregado, por ejemplo: calzado o carteras en vez de cuero. También brindar un servicio de excelencia donde sea el proceso más ágil a través del concepto prosumer que plantea la elección de productos de forma directa al momento de loguearse como miembro de la Cámara de Comercio. Fijar un precio accesible y razonable para los miembros. Aumentar paulatinamente la suscripción en un 5%. Lograr que las actividades comunicacionales dirigidas a la promoción cumplan con el objetivo de informar sobre los productos, sus características, ventajas y beneficios; persuadir a través de links promocionales de publicidad a los miembros, descuentos,

ofertas especiales, cupones turísticos, entretenimiento; y recordar como un medio de programa de fidelización. Promocionar la marca con el logo de la Cámara donde se destaque la *intermediación efectiva* como el atributo clave de sus servicios.

Mantener los miembros actuales con boletines informativos y captar nuevos y potenciales clientes a través de redes sociales para atraerlos, AdWords / Analytics para segmentarlos, y E-Marketing para recordarles como un tipo de remarketing. Lograr la satisfacción de los miembros de manera tal que sus expectativas sean cubiertas e incluso superadas con el producto y servicio. Excelencia en la atención. Entregar valor a los miembros y no sólo productos. Es decir, conceptualizar el paquete integral ofrecido por la Cámara a sus miembros a través de un combo que implique beneficios para los clientes. Es más importante el 'Valor a cambio de una utilidad' que 'un producto a cambio de una ganancia'.

➤ *ESTRATEGIAS DE MARKETING:*

Como estrategias de marketing, apuntan a dirigir toda su atención al *PÚBLICO OBJETIVO* que son empresas o empresarios de mediano a alto poder adquisitivo, yendo desde una PyMe a una gran empresa corporativa. Asimismo, apuntan a tener un *POSICIONAMIENTO* en el mercado brindando un servicio dinámico y expeditivo de alta calidad y total confianza.

Como *LÍNEAS DE PRODUCTOS* se dirigen a commodities en su mayoría y productos alimenticios con valor agregado en menor grado. En este punto, al mismo tiempo sería menester determinar líneas de productos para que sean fácilmente comparables con los de la competencia, se debe también implementar innovación en experimentar nuevas industrias y ramas que no son consideradas por la competencia como autopartes y sector IT que son nichos de mercado.

En cuanto al *PRECIO* lo estipulan al mínimo que es el 10% de comisión a la venta de un producto, y una membresía anual o mensual estipulada en la

página web. El *SERVICIO* es potenciar la comercialización a través de un servicio rápido, interactivo, eficaz y entretenido.

Como estrategia de *PUBLICIDAD* está el desarrollar una nueva campaña off y online dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. Enfatizar el servicio característico en la publicidad; incrementar el presupuesto de publicidad mínimo en un 10%.

De ahí, tienen programadas *ACCIONES DE MKT ONLINE Y OFFLINE* las cuales se detallan a continuación:

Mes de enero 2018.- La Cámara anunciará en los diversos medios disponibles que a cualquier miembro que compre y cierre un negocio con la contraparte del otro país durante el presente mes se le hará un regalo promocional.

Presupuesto aproximado: 1% del presupuesto destinado al MKT offline.

Mes de marzo 2018.- Se llevará a cabo publicidad online en Google.

Presupuesto aproximado: 7% del presupuesto destinado al MKT online.

Mes de abril 2018.- La Cámara publicará en distintos medios televisivos y de radio las distintas ferias a llevarse a cabo en el año tanto en Argentina como en India, así como también difundir la Cámara, su rol y sus logros.

Presupuesto aproximado: 2% del presupuesto destinado al MKT offline.

Mes de mayo 2018.- Distribución de Flyers, y montaje de pancartas y vallas publicitarias. Presupuesto aproximado: 2% del presupuesto destinado al MKT offline.

Mes de octubre 2018.- Se desarrollará un concurso en donde, se otorgue a un cierto número de miembros o empresarios, pudiendo ser entre 2 a 5 dejándolo a votación y decisión de los Directivos de la Cámara, un descuento del 10% al comprar un ticket sea por turismo o por negocios a través de la Cámara.

Presupuesto aproximado: 1% del presupuesto del MKT online.

Mes de diciembre 2018.- Se desarrollará un concurso en donde, se otorgue a un cierto número de personas –acordado previamente con la Aerolínea pudiendo ser 2 a 5- un ticket para la India o para Argentina para aquellos que trabajan para la Cámara que consigan el mayor porcentaje de incremento de

membrecías y de delegaciones comerciales realizadas en un lapso de un año, y para aquellas empresas afiliadas que cierren más acuerdos comerciales en el período de un año. El coste dependerá de la alianza con la Aerolínea que patrocina los vuelos, pudiendo lograr que sea muy bajo tomando en cuenta que mientras más acuerdos comerciales se cierren más delegaciones irían a través de la Aerolínea en mención.

Presupuesto aproximado: 1% del presupuesto destinado a MKT online.

Lovelock y Wirtz (2009) afirman

La Organización Mundial de Comercio (OMC) ha presionado a los gobiernos de todo el mundo para crear entornos normativos más favorables para las estrategias transnacionales de servicios... Muchos factores que impulsan la internacionalización y la adopción de estas estrategias también promueven la tendencia a manejar operaciones a nivel nacional a través de las fuerzas tecnológicas competitivas, de mercado y de costos (p. 120).

Mediante el Marketing de Servicios, de Posicionamiento y Blended que incluye Digital, la presente intervención plantea diferentes estrategias que originan en primer lugar la promoción y la inserción de ambos mercados lo que pretende lograr en un período de tres años que más empresas incursionen en mercados emergentes –como la India- que no se están tomando tanto en cuenta en la actualidad y de los cuales hace falta mayor difusión y mayor conocimiento.

De hecho, lo que se espera con la siguiente propuesta es difundir y llamar la atención e interés de los clientes actuales y potenciales de la Cámara Indo Argentina de Comercio del por qué enfocarse en India y el por qué India se está enfocando en países de América del Sur como lo es Argentina, esto en vista de la tendencia que hoy en día se ha venido manejando de trabajar con estos dos países, India estableciéndose como un país que puede lograr ser una potencia en el futuro, y Argentina como un país habido de tierra, recursos naturales y con gran necesidad de inversión. Una vez que se capture el interés, se espera generar la ida y vuelta del flujo de negocios bilaterales, lo que paralelamente daría apertura a que la Cámara se vea beneficiada por esto al ser el ente que conecta ambos lados.

En este sentido, las empresas no necesariamente tienen que ser grandes empresas, las estrategias van apuntadas a todo tipo de empresas como las PyMes que agrupándose como cooperativas pueden tranquilamente satisfacer la demanda india, más aún si hablamos de materias primas, citando el sector agroalimenticio, que es por no decir el más importante de la India y de la Argentina, en donde por lo general los pedidos son a granel y en grandes cantidades, tal como lo asevera Khatua (abril, 2015).

Si hablamos de aportar valor, un servicio, o productos con valor agregado, las PyMes pueden utilizar la plataforma de la Cámara para impulsar su comercio de forma autónoma, personal y didáctica. Esto, en consecuencia, incurriría en un mayor flujo de intercambio comercial de manera no convencional.

En este sentido, se propone una intervención alineada al cumplimiento de los objetivos de marketing de la Compañía que radica en el diseño de un Plan Estratégico de Marketing, basándose en dos áreas específicas: la tradicional u offline y la online.

7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En función a los resultados obtenidos, se plantea las acciones para la propuesta de intervención:

7.1. Plan de Marketing Offline

Considerando lo esbozado por Meniw (diciembre, 2016), quien afirma que la importancia de tener a la India como socio ayuda a la Argentina a incrementar su desarrollo económico y tecnológico como así a la India tener un socio estratégico en la región que le puede servir como sustento para aumentar su crecimiento. Tal es así que, teniendo en cuenta el nivel y el aumento poblacional de India y Argentina siendo el quinto productor de alimentos a nivel mundial, es menester que generen una relación que sea cada vez más sólida, lo que no sólo ayudaría a estas dos grandes naciones sino también a la economía mundial debido a que Argentina, India, Turquía y Brasil representan el 12% del comercio mundial.

Es menester tratar en primer lugar la falta de competitividad de Argentina ante otros mercados de manera internacional y plantear ideas de cómo solucionarla. Por su parte, hacer conocer a la gente que “la India todavía está esperando su revolución tecnológica en lo que concierne a la agricultura” (India. Ministry of External Affairs. Public Diplomacy Division, 2012, p. 13), por lo cual, como se mencionó anteriormente, Argentina podría ser de gran ayuda aportando capital humano especializado y capacitación continua.

Pero para tener competitividad, se necesita generar interés. Lamentablemente, falta aún mayor difusión y educación en lo que concierne a ámbitos internacionales, mercados en expansión y crecimiento, y tendencia global. Es por esto que es importante generar no sólo el interés si no el brindar el conocimiento tanto en Argentina como en India ya que ambos países necesitan de eso para aproximarse.

El proceso de aprendizaje y estimulación tanto para la Cámara de Comercio como para los miembros o clientes es primordial para el diseño del plan de

marketing del servicio de la Cámara. De hecho, se suele elegir en incurrir en acciones pro educativas a nivel global. Por parte de la organización en sí, su aprendizaje y crecimiento viene de tres fuentes principales: la gente, sistemas y los procedimientos organizacionales. Para cerrar los vacíos entre ellos, la empresa tendría que invertir en empleados entrenados, mejorando los sistemas junto con la tecnología de información, y alinear las actividades y procedimientos operativos y estratégicos.

Muchas universidades argentinas ya cuentan con un cronograma de materias impartidas para difundir más el conocimiento de información de India por parte de profesores tanto nacionales como extranjeros, sea en persona como a distancia. Del lado argentino, el Dr. Christian Meniw, Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina representando Argentina, está llevando a cabo la cátedra 'India: Mercado de Oportunidades' en la Universidad de posgrado UCES. Esta cátedra se cuadra dentro de un marco formativo para dar a conocer el potencial y necesidad que tiene India como mercado y la capacidad que tiene Argentina como su aliado para aprovechar y contrarrestar tales características. Así como en el caso del ayurveda –que se está volviendo popular el cual cuenta con spas y centros de masajes, y que ya está siendo promulgada a través de cursos de postgrado por la Universidad de Buenos Aires en colaboración con la Universidad de Gujarat Ayurveda, para así apuntar a posteriori al alcance de exportación de productos ayurvédicos y de hierbas hacia Argentina -, se debe apuntar a buscar el mismo patrón en el plano promocional a fin de concientizar, para que después recaiga en resultados en el plano comercial.

De la misma forma, la Cámara tendría que comprometerse a suscribir más convenios con al menos dos universidades más para fortalecer sus programas de estudios y patrocinar seminarios o cátedras para establecer vínculos entre la Cámara, los stakeholders y las empresas de ambas regiones. En el ámbito de la capacitación, la institución tendría que impartir una amplia variedad de cursos y seminarios en diversas áreas de interés empresarial y cultural como yoga que ayuda a aumentar el coeficiente mental y desarrollo físico porque disminuye la hormona llamada cortisol que es la que genera ansiedad y stress.

Con lo que respecta a India, es menester poner en marcha un plan de igual magnitud en donde un especializado o experto de Argentina pueda impartir allá conocimiento del mercado y de las oportunidades, señalando como eje central lo que representan estos dos países por separados y unidos como potenciales aliados. Como es el caso de la India y Argentina que se las pueden describir como una gran potencia asiática y gran país latinoamericano respectivamente, y como grandes destinos turísticos y gastronómicos pero que aun así la gente está más inclinada a otros mercados de la región al momento de pensar en expandirse o concretar algún negocio tal como lo señala el Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede argentina, Meniw (diciembre, 2016). No sólo basta el llenar el vacío informativo existente que hay en la sociedad sino también que éste vaya de la mano con el garantizar el bienestar y subsistencia en el plano social y económico en un ambiente estable y por consiguiente previsible. En este sentido, para generar el interés de los indios en su contraparte el gobierno de turno de Argentina también debe enfocar sus esfuerzos en enfatizar la seguridad económica ante el mercado internacional.

Gracias a que Argentina es una “industria que incorpora alta tecnología en la producción, que ha desarrollado gran capacidad de innovación y adaptación y que cuenta con el conocimiento y la tecnología necesarios para la producción de equipos para las nuevas prácticas agronómicas como la siembra directa y la agricultura de precisión” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 2012, p.43), se puede pensar en incorporar la idea de llevar especialistas de la industria a la India para que difundan este conocimiento y los capaciten en pro del sector agrícola tan importante y necesario para dicho país, así no solamente se estaría erradicando un problema técnico sino también alimenticio y por qué no también económico.

Del mismo modo, de manera viceversa, se buscaría especialistas en el sector de maquinaria industrial, software y servicios informáticos de la India, líderes en el campo, para que capaciten a las PyMes argentinas trabajando de

manera sinérgica con universidades e instituciones públicas las cuales servirían de apoyo.

En cuanto a lo comercial, se debería apuntar más a agilizar el proceso de exportación e importación entre estos dos países primero, agilizando el tema interno económico; segundo, usando lo que se denomina escala de complementariedad; tercero, teniendo como referencia que es una necesidad prioritaria de India todo lo alimenticio; cuarto, potenciar el poder del sector productivo de Argentina por ejemplo mediante cooperativas; y cinco, esforzándose un poco más para reunir empresarios de ambos países así como lo lleva a cabo el gobierno de la India que tiene a través de la Embajada de la India un plan de regiones donde llevan ciertos sectores de las regiones a India.

En cuanto a las inversiones, se debe pensar y apuntar en incentivar hacerla en la agroindustria tal como lo hizo Olam, una empresa de Singapore que hizo una inversión y comercializa maní y otros commodities agro. Adicionalmente a manís, esta empresa hace crecer soja y trigo en 30.000 hectáreas de tierra en Rio Cuarto y Salta y tiene plantas para incrementar su superficie en acres. Han adquirido dos plantas procesadoras de maní en Argentina y Uruguay, de acuerdo a la Embajada de la India (2015). Asimismo, no hay que dejar de lado atraer a los posibles inversores a través de atracciones turísticas, haciéndolos visitar lugares tales como: las Cataratas de Iguazú, El Calafate – glaciares, Ushuaia – Final del mundo, Mendoza – viñedos, Salta – Escenario natural, San Juan – Valle de la Luna y Parque de Dinosaurios, entre otros; los cuales pueden servir como un empujón para que el extranjero pueda observar en persona todo lo que el país ofrece. Estas atracciones estarían vinculadas al blended marketing, es decir, tanto online [página web] como offline [conferencias, seminarios, presentaciones, ferias, etc] donde sus historias podrían captar y motivar al resto a hacer lo mismo, como eje de marketing de experiencia.

Para facilitar a los emprendedores, entusiastas e interesados el camino para entrar en cualquiera de estos dos mercados, la Cámara de Comercio Indo Argentina debería implementar las siguientes acciones en relación con los

lugares de encuentro y aproximación al cliente miembro. Primero, organizar en una primera etapa congresos o conferencias como para concientizar el rol y lo que ofrece India y Argentina pudiendo ser llevados a cabo en instituciones educativas, organismos públicos y privados y por qué no incorporando en la charla a socios o aliados como Emiratos, tal como lo realiza la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina, para dar charlas de Dubai como centro de conexión y de negocios aprovechando que hace escala el avión en esa ciudad para ir a países de Asia. Segundo, realizar cada cierto tiempo, como mínimo cada año, una feria donde se pueda obtener toda la información necesaria para conocer dichos mercados incluyendo los sectores donde se pueden estos complementar y en los cuales se necesita más prospección y proyección por parte de los individuos, así como también serviría para conocer más in situ los productos a través de la promoción de las muestras exhibidas en los stands. Tercero, ofrecer un manual o instructivo gratis en inglés y español como una especie de protocolo de bienvenida para todo aquel que asista a estos lugares anteriormente descritos en el que conste las características del hindú y del argentino, oportunidades comerciales, métodos de negociación como herramienta de aproximación para afianzar el vínculo y evitar de esta forma la pérdida de tiempo y el no concretar acuerdos por falta de conocimiento, y sobre todo las estrategias posibles a poner en práctica en eventos culturales, sociales o comerciales. Cuarto, actualizar la página web constantemente con datos relacionados al mercado en general, tendencias, y a los que son miembros brindarles detalles precisos de nichos de mercado y potenciales clientes a través de una web interactiva que ayude a mejorar la experiencia de compra. Y quinto, como etapa final ir cada cierto tiempo en delegaciones para concretar y cerrar acuerdos comerciales.

Siendo tanta la densidad demográfica y el incremento de clase media que India tiene, 500 millones que va a crecer en tamaño (Embajada de la India, 2016, p. 8), se podría realizar misiones o delegaciones comerciales enfocándose también en otros estados que no son tan tomados en cuenta como Punjab, Mumbai, Chandigarh, Bangalore, Gujarat y Pune dentro de los cuales se puede obtener mayor participación de mercado en lugar de ir a Delhi donde se suele ir en delegaciones a menudo por lo que es una de las ciudades

más conocidas y comerciales de India. De la misma manera, con Argentina se debería apuntar a ir por provincias y no concentrarse en la Capital, tal como lo está llevando a cabo la Embajada de la India en Argentina, realizando un plan de acción B2B generando alianzas directas entre empresarios indios y argentinos.

Es menester tener en cuenta que la oportunidad comercial también depende de la cultural, es decir, depende de conocerse primero con la persona, ir a comer varias veces, dejarse llevar por la cultura en el país donde se realice el encuentro, generar un vínculo y después que haya un cierto grado de confianza luego pasar a los negocios, tal y como lo asevera Fernández (enero, 2017), tomando de referencia a la China que es una cultura parecida a la India y cuya Cámara de Comercio está dentro de las cinco Cámaras de Comercio que cuentan con mayor número de asociados en Argentina, 300 en total. La Cámara por ende debe buscar estrategias culturales similares que faciliten este proceso justamente para generar tal vínculo para crear un estrecho lazo y cementar el interés con el transcurso del tiempo, más de mediano a largo plazo.

Se pueden aprovechar empoderar más grupos en la comunidad para acercar ambas naciones a través de acciones soft-power, las cuales según Khatua (2015) no contribuyen en lo comercial pero sí en lo cultural como es Bollywood y Yoga. Incentivar lo audiovisual como películas o programas en un país mostrando la cultura y paisajes del otro país generaría información, sentimiento de pertenencia y empatía, elementos a tomar en cuenta para lograr una aproximación, lo que puede ser llevado a cabo tanto por el sector público como por el privado.

La Cámara de Comercio Indo Argentina debería delimitar asimismo ciertos aspectos, parecidos a los que desarrolla la Cámara Argentino-China, que hacen del acercamiento y de la negociación exitosa en este caso entre un Hindú y un argentino, como por ejemplo el dar a conocer en primer lugar a dónde acudir para obtener información sobre su cultura y después sus intereses comerciales, y cuáles son las estrategias que hoy en día las

empresas argentinas buscan en general para llevar a cabo un proyecto comercial con un hindú, sea en cualquier industria o categoría, como para analizarlas y ver si se las puede tomar de referencia. Del mismo modo, la Cámara debe indicar en el manual o instructivo antes descrito, por ejemplo, ferias a las cuales asistir como las señaladas en el capítulo de *Resultados* p. 73, estructura para definir espacios, acuerdos que se están llevando a cabo en su mayoría, programas de inserción y de fidelización a empresas que quieran mantener una relación comercial cercana con la India a través de la Cámara Indo Argentina o Embajada, estilo de comunicación, entre otras. Después, debería dar paso a la asesoría estratégica en sí al socio/miembro de cómo llegar con el producto a India, y tal como encara la Cámara Argentino-China, la delegación o viaje en caso de ser necesario sería la última instancia solamente para concretar el acuerdo o negocio.

Con esto, el resultado será servir de apoyo para aquellas empresas que quieran incursionar en comercio internacional con un nuevo y potencial aliado como es la India y Argentina, así como también dar a conocer el gran mercado que constituyen ambos países hablando específicamente de las oportunidades de negocio que hay como la exportación e importación de commodities o productos con valor agregado y las inversiones y/o joint ventures. En este sentido, se aspira mermar un poco las necesidades que tiene la India en cuanto a su autoabastecimiento de alimentos, así como también el incrementar las exportaciones e inversiones argentinas, por ende, afectar positivamente a la balanza comercial.

La clave, en resumen, a nivel macro, está en la cadena de valor y tener cierto nivel de integración lo que se va incrementando cada vez más debido a los patrones económicos, políticos y sociales que parten de una base de aprendizaje de cada ser humano. Y a nivel micro, la clave está en el planeamiento estratégico, due diligence y seguimiento constante basado en la paciencia y compromiso puesto a que son los prerrequisitos para un negocio exitoso en la India.

7.2. Modelo de negocio

La administración de la Cámara implica un proceso en donde no se necesita trabajar con colegas gerenciales de operaciones y de recursos humanos como se estila en grandes corporaciones, más bien es un proceso más corto el cual no tiene tanta cadena de gestión como en otros casos de empresas de servicio que pasan por distintas etapas durante la compra o utilización de un servicio o producto. Para la interacción se da paso a planear el escenario de servicio, que en el caso de intervención no implicaría un contacto constante directo con el cliente – solamente en última instancia o para cerrar un acuerdo en caso de ser necesario - debido al servicio para posicionamiento que estaría más bien apuntado a un autoservicio digital a través de la cartilla online de productos ofrecidos por la contraparte bilateral. No obstante, no se dejaría de lado un punto activo en la Cámara que es realizar seminarios, patrocinar proyectos sociales como actos de yoga a fundaciones, entre otros, dando a relucir la cooperación que ésta tiene con la sociedad y su entorno; más aún cuando se trata de una empresa de dos diferentes países se debe tener en cuenta cada uno con sus respectivas religiones, costumbres y tradiciones culturales.

Normalmente se reúnen esfuerzos en coordinar estrategias entre los diversos gerentes de cada sector, pero en el caso de la Cámara no existe tal necesidad debido a que existen sólo dos oficinas, la de India y la de Argentina, teniendo un directorio de seis personas quiénes son los que toman decisiones bajo su propia diligencia y autonomía tomando el contexto y particularidad de cada país, sin dejar de lado los objetivos comunes y la responsabilidad legal ante sus miembros, por lo cual se diseña el siguiente modelo de negocios alineado al actual existente:

Modelo Canvas

1) Segmentos de mercado. Enfocado principalmente a dos perfiles o segmentos específicos de clientes: de poder adquisitivo medio-alto como profesionales/PyMes y de poder adquisitivo alto como las grandes empresas.

2) Propuestas de valor. Internacionalización por ser dos mercados lejanos y diferentes, velocidad de servicio, accesibilidad y excelencia como característica principal ante sus miembros.

3) Canales. Los cuales pueden ser directo que sería a través de la web en la cual miembros pueden acceder directamente a los servicios y productos y contactarse con su contraparte. Y el indirecto, a través de los asesores de la Cámara de Comercio haciendo que el proveedor/distribuidores hagan el enlace con el miembro/cliente. Se utilizaría para hacer el primer approach la página web, después se sigue con toda la cadena, se agregan otros canales de forma indirecta como el físico, teléfono, etc.

4) Relaciones con clientes. Mediante el pago de una membresía, que no sólo fideliza y premia periódicamente a sus afiliados sin importar si son exportadores, importadores o prestadores de servicio, sino que es capaz de avisarles de forma proactiva las mejores opciones en base a su perfil. Dicho pago es mensual en concepto de: autoservicio, asistencia personalizada, y participar en 'comunidades de opinión'.

5) Fuentes de ingresos. Los principales flujos de ingresos son dos: las *comisiones* que oscilarían entre un 3% a 10%, dependiendo del tipo y volumen de venta o intercambio comercial que se realice; y las *membresías* como suscripciones al servicio dependiendo del tipo de empresa que sea: A) Productores/Proveedores, B) Comerciantes/Exportación-Importación, Casas e Inversionistas, C) Compañías y Empresarios Jóvenes, D) Prestador de servicios de educación y sociedades, y E) Grupos culturales y de arte/agricultores e individuales detallados en la página web de la Cámara 'www.indo-arg.com', o anexo 8.2.

6) Recursos clave. Los principales recursos son el de la tecnología y la publicidad. La Cámara requiere de recursos que permitan ofrecer una propuesta de valor, necesita recursos financieros, infraestructura logística propia/adquirida por proveedores/clientes, pero principalmente tecnologías de información, y conocimientos.

7) Actividades clave. Logística, diseño de portfollio online de productos, operatividad y resolución de problemas. En este punto, es importante encontrar cuáles son los valores centrales de los hindús relacionados al consumo, a través de insights que ayuden a entender sus acciones de consumo o compra. Y en este caso del servicio de la Cámara, ver cómo satisfacer estos insights, de manera atractiva e innovadora.

8) Asociaciones clave. Teniendo en cuenta que la Cámara de Comercio jugaría el rol de nexo entre un país y el otro, este bloque es necesario para adquirir los recursos elementales de la operatividad del servicio de la empresa. Es así que, las alianzas serían con los prestadores de servicios tales como Grupo Indalo que maneja los medios, uno o varios despachantes de aduana, estudios de abogados, compañías marítimas, compañías aéreas, traders, agencia de viajes, casas de tango o espectáculo, asociaciones, productoras, consultoras, ONGs para complementarse como una especie de joint ventures; esto reforzaría más el abanico de servicios como eventos culturales, películas, programas de televisión, etc.

Las alianzas estratégicas específicas a realizar serían con:

1. La aerolínea Emirates Airlines, a fin de que sea ésta la encargada de patrocinar los paquetes turísticos de las futuras delegaciones a cambio de difundir su servicio a través de las conferencias realizadas por la Cámara, y de crear un link directo online que redirija los visitantes a la página web de su empresa. Esta empresa es una de las más importantes que viajan a India y que pasan por Dubai, conocida como el centro mundial de negocios y turismo.

2. Instituciones públicas como Embajada de India y de Argentina, CII – Confederación de la Industria de India, FICCI – Federación de Cámaras de Comercio e Industria de India, entre otras.

3. Empresas o entidades privadas como, por ejemplo: aquellas que pertenecen a medios de comunicación para publicidad, otras Cámaras de Comercio a través de Convenios de Cooperación, Cooperativas, etc.

9) Estructura de costes. Basado en la orientación a generar valor: coste del marketing y publicidad, mantenimiento de la web/tecnología, y coste de la logística.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Los primeros pasos para el proceso de implementación para el primer año serán:

- Clarificar la visión y comunicar la estrategia de la Cámara a fin de que sepan qué camino tomar y que quieren comunicar tanto por dentro como por fuera de la organización.
- Lanzar iniciativas estratégicas integradas para que todo esté perfectamente alineado con los objetivos corporativos y con las acciones tanto offline como online.
- Guiar tanto a la central en India como a su contraparte en Argentina a desarrollar su propia estrategia derivada de la de la organización y de los intereses y necesidades de sus miembros.
- A través del control estratégico como un tipo de auditoría del plan de marketing del cual hace mención Coto (2008), realizar una revisión y una calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre el usuario, la organización comercial, el sistema de información de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operativa.
- Tomar de referencia acciones o procesos por parte de los casos de éxito como son la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina, y la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina.

Es importante resaltar lo importante de establecer una idea clara del servicio que va a ofrecer la Cámara como entidad bilateral y comercial. No es sólo importante establecer una estrecha relación con entidades públicas, sino también con entidades privadas como las PyMes que son de vital importancia tanto en la economía india como en la argentina. No hay que tener miedo en interactuar y aproximarse a un país con diferente cultura, diferente idioma y el cual se encuentra en otro continente. Ahora, con los sistemas nuevos de tecnología que nos brinda la presente era podemos hacer que esa distancia se acorte y se vuelva más fácil y dinámico el flujo de intercambios comerciales sin importar el idioma ni la cultura ya que eso va a estar intrínseco en el sistema.

Siendo ambos países ricos en diferentes aspectos e industrias, pueden complementarse y hacer que las deficiencias y amenazas tengan menos peso ante sus fortalezas y oportunidades como economías emergentes. Si bien existen ciertas políticas y trabas comerciales, algunos productos –mencionados previamente en el punto 6. ‘Análisis de Resultados’- tienen preferencias arancelarias, pueden pasar sin problema y hasta incluso en algunos casos hay reducción del arancel de importación y otros incentivos comerciales. No obstante, más allá del arancel el problema radica en el interés de apuntar hacia la India como destino comercial, es por eso que con la presente intervención se intentaría terminar con esa brecha.

Considero es un trabajo que se debe llevar en conjunto con la Embajada de la India, el realizar un plan promocional y de inserción para los empresarios indecisos que no saben el mercado al cual dirigirse. Después, por parte de la Cámara de Comercio recae el brindarles a posteriori un plan de membresía adecuado a la capacidad de la empresa o cliente a cambio de ponerles a disposición una plataforma colaborativa, dinámica y autónoma, inexistente en el país por parte de ninguna otra Cámara de Comercio en la cual podrá navegar libremente, preguntar a la otra parte directamente, ofertar y/o comprar algún producto o servicio de interés o necesidad solamente con ingresar los datos de afiliación, lo cual estará detallado más adelante en el plan de marketing online.

Para aquellos miembros que no están muy actualizados ni se saben tanto manejar aún en lo digital, no obstante, la Cámara de Comercio debe considerar abordar también el programa tradicional offline descrito anteriormente que se dirija a este tipo de clientes puesto a que éstos también son importantes y no hay que dejarlos de lado. Lógicamente, habrá empresas que necesiten más aporte o guía por parte de la Cámara por lo que hay que poner mayores esfuerzos a aquellos que necesiten ayuda. Es un tema de due diligence el que debe hacer la Cámara de Comercio y ver, analizar e implementar en el momento acciones extras a fin de fidelizar más al miembro actual y potencial.

8.1. Plan de Marketing Online

Como sabemos, actualmente la tendencia es lo que marca el ritmo y rumbo de los negocios. Ahora con la tecnología y la era digital hay que estar capacitados para estar preparados al cambio que se viene. Lo tradicional va a estar cada vez más rezagado por la sociedad, haciendo que uno como empresa emplee estrategias modernas que vayan acorde al interés y necesidad del cliente target. Es así que, la Cámara de Comercio Indo Argentina debe amoldarse a esa tendencia a fin de captar la atención e interés de los miembros.

En el plan online es menester analizar, de la misma manera que en el offline, las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen al sector y no sólo en lo referente a una comunicación comercial más eficiente, sino a la redefinición de productos, la posibilidad de diferenciarse con un servicio de atención 24 x 7 digitalizado –óptimo sobre todo tomando en cuenta que de India a Argentina hay 8:30 horas de diferencia horaria-, una venta más eficiente a las grandes corporaciones a través de un Marketplace –que si bien la Cámara no sería la autora, exportadora o importadora directa ésta se encargaría de generar un espacio exclusivo online para comercializar online los productos de sus miembros-, mejores opciones de compra por medio de sistema de subasta electrónica –en caso de que algún miembro tenga excedente de mercadería-, etc.

A través del usuario y contraseña generada una vez que se convierta en miembro, se podrá verificar todos los detalles de sus negociaciones, compras, eventos especiales para sólo miembros, fechas de ferias, conferencias y eventos a público de yoga, meditación, culturales artísticos y de danza clásica, analizar las preferencias de los miembros, así como también sus reclamos, comentarios y sugerencias. Es ideal segmentar los miembros en categorías: tipo A, B, C..., etc. a fin de canalizarlos a paquetes diferenciales, por ejemplo, poniéndoles en contacto con empresas que tengan la misma categoría así como también productos en base a precios y que tengan valor agregado.

Instalando un software de CRM a través de un formulario de adhesión o membresía también permitiría responder a las conversaciones, gestionar reclamos, responder a la persona, permitir interactuar con links de información general importante de comercio –aduana, AFIP, etc.- y con el sistema de recompensas –construir una web exclusiva para que los clientes puedan consultar sus puntos, a cambio de una entrada a algún evento cultural-.

Para dirigir cualquier estrategia online, es importante tener en cuenta el *FODA DIGITAL*:

Fortalezas:

- Impacto en las redes sociales que hoy en día es una de las tendencias actuales y tecnológicas que es un must en cualquier organización.
- Actividades actualizadas de eventos, seminarios y ferias que es importante compartir para que los miembros estén atentos a la página web.
- Calidad de imagen que es la clave visual para enganchar a los miembros solo con el hecho de mirar las publicaciones en la web/redes sociales.
- Atención comercial personalizada las 24hs que es lo que los usuarios por lo general buscan de cualquier empresa a fin de resolver sus dudas/preguntas/problemas en tiempo y forma.
- Asesoría legal incluida horas hábiles de lunes a viernes, que al igual que la atención comercial personalizada intenta disminuir problemas/litigios comerciales en transacciones u operaciones bilaterales como exportaciones o importaciones.

Oportunidades:

- Crecer más fácilmente en cuanto a estructura, comparando con la física en donde el costo básico por empleado es de mínimo 15 mil pesos que en realidad traducido para la empresa constituye 22 mil pesos, tal como lo manifiesta Director Ejecutivo de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina, Fernández, E. (enero, 2017).

- Contenidos novedosos y útiles. - Los contenidos de interés están entre los principales motivos por los que los consumidores siguen a una marca o empresa, y muchas veces ese actuar conlleva a una compra en base a esta interacción.

Lo importante es saber captar y retener al miembro en esa constante interacción con la empresa.

- Participación- Demostrar con hechos el interés hacia el miembro o consumidor brindándole nuevos espacios donde pueda compartir conocimiento, no sólo realizar una compra. Por ende, es importante dejar que los clientes se expresen de algún producto y lo recomienden. De esta manera, también se podrá obtener el criterio, quejas y reclamos del miembro con lo que confiere no sólo a los productos sino al servicio dado.

- Marcas valientes. Los consumidores/clientes buscan productos con marcas comprometidas, empáticas y sensibles a temas como la desigualdad social, el acceso a productos de calidad a precios justos, entre otros, en pocas palabras, ir a la par con la RSE. Más allá de que la Cámara ofrezca en su mayoría productos básicos como commodities agroalimentarios, a través del portal puede brindar también valor agregado dando posibilidad a que la contraparte decida entre productos que pertenezcan al comercio justo o productos Premium.

- Entretenimiento. Los clientes buscan originalidad y entretenimiento en el proceso de compra. La idea es que la empresa incorpore propuestas únicas a su comunicación y esto hará que esté un paso delante de las demás.

- Experiencias online. El auge de la comunicación digital impulsa a tomar sólo en cuenta al marketing online, lo que es menester es hacer una difusión entre la comunicación online y offline, sin restarle importancia a ninguna de las dos. Equilibrarlas de tal manera que el logo de la Cámara, su servicio y/o productos se vuelvan tangibles y se materialicen.

- Videos y recursos gráficos. “Los contenidos visuales están en boga, estos tienen un 94% más de clics que los textos” (Management Herald, 2015, p. 17). Los videos, en este sentido, son una gran ventana para explicar por ejemplo cómo se producen, fabrican y comercializan los productos de las diversas empresas. Tal como lo afirma Management Herald (2015), las marcas

que incorporaron este sistema aumentaron sus ventas en un 20%. Estos videos mientras más fáciles de comprender, llamativos y precisos sean, es mejor. Las fotos también sirven, con imágenes en gran definición y aquellas que reflejen perspectivas únicas de los miembros.

Debilidades:

- Falta de liderazgo apropiado para la era digital donde los empleados quieren sentirse más dueños de lo que hacen en lugar de solo seguir órdenes; los clientes quieren participar en el proceso de marketing y de desarrollo; y donde las organizaciones abiertas y ágiles pueden ser dirigidas de forma más eficaz que las organizaciones tradicionales y burocráticas.
- Generar un volumen mayor de innovación, crecimiento y beneficio. Permitiendo que los stakeholders creen valor y suministren los recursos haría que el modelo de negocio se vuelva más co-creativo, por ende, se reduciría significativamente su gasto en marketing, y en contraparte la empresa crecería más rápidamente. Estas acciones son más lucrativas y más escalables que aquellas que dependen netamente de soluciones burocráticas basadas en decisiones centralizadas por parte de la organización.

Amenazas:

- Superar las siempre cambiantes expectativas de los clientes y más en la era actual donde si no está uno constantemente aprendiendo y renovando puede generar que se quede fuera del mercado.
- Estar preparados al cambio, que es constante. Resultado justamente del punto anterior, donde los gustos/intereses/necesidades/preferencias de los clientes van cambiando constantemente.
- Adaptarse a la nueva tecnología que es lo que toda empresa debería hacer en vista de que estamos transitando la 4ta Revolución Industrial que fuerza a la gente/empresas a acoplarse a la tecnología e incorporarla en sus herramientas comerciales.

Asimismo, así como existen las 4Ps tradicionales, en el marketing online se debe especificar bien las *4 PS DIGITALES*, las cuales son:

PRODUCT (Producto): Desde el punto de vista digital, el producto es la compañía en sí misma cuya representación es vía web site de su empresa. En esta P se debería implementar un servicio multicanal con acceso a toda la información y servicios de la empresa. Se realizará por un lado *Product E-Marketing* (e-portfolio o catálogo electrónico, SEM-Sponsored Search Engine Marketing) y por el otro *E-Branding* (web interactiva, SEO-Direct Search Engine Marketing) como para que se dé a conocer más la Cámara.

PLACE (Distribución): Si bien en el Place tradicional, el que se encarga de esta parte es el cliente o miembro en sí mismo, quien eventualmente usa una cadena larga para llegar a la contraparte: fabricante, distribuidor, minorista y usuario final; en el P digital en cambio contamos con el *E-Trading* que usaría el modelo de Pago de comisiones por las ventas digitales a la distribución bilateral, según desde dónde se haya producido la venta online. Asimismo, se usarían las herramientas de: *E-Merchandising, Marketing de Afiliación e Infomediarios (reintermediación electrónica)*.

PRICE (Precio): Conviene analizar esta P más con una perspectiva blended, basándose en una plataforma parecida a la de *e-commerce*; y en la estrategia *prestige pricing*, en donde los productos, tomando en cuenta que la mayoría son commodities provenientes de cooperativas sociales, son baratos lo que normalmente no suelen ser tomados en cuenta vía online por quienes buscan calidad por lo que se le subiría el precio x membresía/comisión en un porcentaje razonable debido al valor agregado de la página web de la empresa: interacción, utilidad y entretenimiento. Como herramientas, se podrían utilizar: Adaptación geográfica de precios online a través del login de cada miembro, gestión electrónica de excedentes/percederos mediante *e-auctions* con el respectivo consentimiento y aprobación del miembro u oferente.

PROMOTION (Promoción): Difusión y promoción constante dándole una presencia más activa de la Cámara en Internet. Igualmente, en este punto tendría que ser una promoción blended desde un punto de vista tecnológico en las categorías: *Search Engine Strategies, Linking Strategies, Digital Networking*

Strategies y E-mail Publishing Strategies. Es importante acá presupuestar todas las campañas digitales y hacer una estimación de leads generados para tener un estimativo de entradas y así usar estrategias para cada categoría y por qué no *minisites promocionales* en canales online como YouTube.

Es importante tener en cuenta adicionalmente las 4 *NUEVAS Ps* (Personalización, Participación, Par-a-Par y Predicciones Modelizadas) combinadas con el enfoque del prosumer planteadas por Coto (2008):

PERSONALIZACIÓN – EXPERIENCIA: Personalizar frente al nivel de Experiencia percibida por el prosumer. En este caso, se plantearían las siguientes estrategias:

- Estrategia Hollywood, para los suscriptores quiénes quieren diseñar a medida, con pedidos concretos de productos, con poca interacción en la comunidad. Alta personalización – baja experiencia.
- Estrategia Teatro, para aquellos quiénes interactúen más en las redes sociales y en la comunidad; para quienes estén con ganas de indagar en un nuevo mercado, emprender un negocio nuevo y/o quieren saber más de la India o Argentina tanto en lo comercial como en lo cultural y/o social. Alta Experiencia – baja Personalización.

PARTICIPACION – MARKETING DEL PERMISO: Que no es más que el nivel de permiso para poder participar. En este caso, las estrategias serían:

- Estrategia Cita Formal, para quiénes por curiosidad no interés, por falta de tiempo, o por ser competencia no se involucran ni participan a pesar de contar con su permiso como prosumer. Permiso Alta – Participación baja.
- Estrategia Affaire, para los que ya son parte del portafolio de clientes de la Cámara. - Alta participación – Bajo permiso, en donde se logra una alta involucración del prosumer.

PAR-A-PAR – MULTIDIRECCIONALIDAD: Para plantear comunicación comercial frente al nivel de dispersión:

- Estrategia 'Patio de Vecinas', para los suscriptores mayores a 50 años. Par a Par alta – Multidireccionalidad baja, en la que pese a que la comunicación se maneja de forma uniforme, el prosumer no se comunica a alto nivel.

- Estrategia 'Pleno de la ONU', para aquellos entre 35 a 50 años. Alta Multidireccionalidad - baja Peer to Peer, en la que pese a que la comunicación está desbalanceada, alcanza la multidireccionalidad.

PREDICCIONES MODELIZADAS - CONTEXTUALIDAD: Tomando de referencia el análisis histórico de anteriores campañas frente a la percepción del marketing como información/servicio por parte del prosumer, las estrategias serían:

- Estrategia 'Recomendación de Broker', dirigida para los que ya están vinculados o hayan trabajado o generado antes algún vínculo comercial con India. Predicciones Modelizadas alta - Contextualidad baja, en la que pese al cuidadoso estudio de su relación con la India, la acción no consigue alcanzar gran contextualidad debido a que ya tienen una idea clara de lo que es trabajar con dicho país por lo que su percepción del valor informativo no es de gran alcance.

- Estrategia 'Ojo de Buen Cubero', para aquellos que recién intentan hacer un vínculo con India o con la Cámara. Contextualidad alta – Predicciones Modelizadas baja, en la que las acciones logren ser percibidas como de valor informativo por el prosumer pese a no tomar mucho en cuenta sus antecedentes.

Hay que tener en claro que el prosumer y la nueva comunicación social es clave al momento de realizar el Plan digital, debido a que se observa que muchos consumidores [consumers] se convierten en productores [producers] de sus propias ideas y/o productos a fin de personalizarlos a su gusto, preferencia y medida. El punto positivo del prosumer o prosumidor es que en cualquier modelo de negocio donde éste pueda involucrarse como tal, cuenta con una elección ilimitada de productos, con la posibilidad de compararlos entre ellos, de tener acceso a otras opiniones, de tener a la mano el acceso a fabricantes y anunciantes, entre otros.

Las redes sociales resaltan en cambio lo que es la teoría de los seis grados de separación, en donde la información pasa 6 veces de boca en boca hasta llegar a una persona en particular. Es en este punto, social media brinda en primera instancia una plataforma gratuita en la que pueden interactuar millones de personas, y en donde después en caso de ser necesario se puede ir invirtiendo poco a poco en relación con el número de leads generados. Es la mejor forma de dar a conocer no sólo el mercado de la India y de Argentina sino también lo innovador que puede ser una Cámara de Comercio a fin de que todos [no sólo miembros si no la comunidad en general] puedan verse beneficiados de complementarse ya sea por amistad, negocios o por el simple hecho de relacionarse.

En el caso del Social CRM, la Cámara debería tomar en cuenta la información de un cliente a través de sus conversaciones que se producen en el mercado o en un asunto particular, teniendo como plataforma a las redes sociales. La forma para ingresar como empresa en este medio es a través de la optimización de campañas existentes para social media o creando campañas en: Facebook, Twitter, YouTube, entre otras. Asimismo, el Social CRM es una red en donde los clientes no solo leen los mensajes dirigidos a ellos, sino que además dan su feedback respondiendo a la empresa, y también a otros clientes potenciales que desconocemos. Estos mensajes pueden ser buenos o malos a cerca del producto, servicio, y/o empresa, en este sentido, sería de gran valor para la Cámara llevarlo a cabo para ver en qué podrían mejorar desde la perspectiva del miembro. La barrera o limitación en esta red es monitorear todas las entradas para aprovechar la oportunidad de tener una conversación o interacción con el miembro.

Como herramienta e-marketinera, se podría poner un apartado de contenidos y de videos de primera calidad generados por los usuarios donde cuenten en el plano comercial sus experiencias, sus ofertas y servicios, sus logros, y en el plano cultural viajes fascinantes hechos por la Argentina/India, presencia en eventos, gastronomía, vinos, y lugares únicos para conocer, resaltando lógicamente el logo del sponsor-es en todo momento. De esta

forma, la Cámara de Comercio se lanzaría en busca del CGC [Consumer Generated Content, Contenido Generado por el Usuario] que es más atractivo y llamativo ya que ellos se sienten parte de la empresa, además tienen una nueva forma innovadora de contactarse con su potencial contraparte en el otro país, se incentiva la interacción, se fomenta el turismo, y sobre todo se impulsa a que se vea que la página cuenta con todos los soportes, atractivos y experiencias que complementen el servicio offline dado por la Cámara.

En cuanto al contenido, una alternativa tal como lo señala Coto (2008) es utilizar elementos 2.0 como por ejemplo widgets donde el miembro pueda aprender más de un producto a través de la plataforma de televisión digital una vez que se loguee y entre directamente al sistema. Otra forma es instalar contenidos en sus propios servidores y pasarlos vía streaming.

Debido a que la Cámara se está centrando más de manera offline en sus miembros y en su ventaja competitiva ayudándolas a sobresalir y a diferenciarse de la competencia, ésta no se ha inmerso tanto en el mundo digital como por ejemplo en usar herramientas como el marketing en buscadores. No han tomado la decisión todavía de pagar en campañas a los buscadores como Google más allá que cuente con la página web en buen funcionamiento y pese a que tal como lo manifiesta Coto (2008), los buscadores son como robots que incorporan automáticamente páginas web y su uso es tan grande que se calcula que aproximadamente 7 de cada 10 ocasiones en las que un usuario se conecta a Internet acaba utilizando un buscador. Cabe recordar que la gente elige un resultado de búsqueda basándose en criterios como los señalados anteriormente en la Teoría del Marketing Digital como, por ejemplo: su experiencia previa con dicha página en su mayoría -depende de la empresa conseguirla-, la posición del resultado seleccionado -en base a los marcadores, algoritmos y la tendencia- y la creatividad del enlace en un menor grado -otro punto que recae enteramente en la empresa para diseñarla-.

Por eso, la mejor forma de promocionar es con la publicidad digital arrancando con el marketing de buscadores o Search Engine Marketing [SEM].

Sabiendo que Google está dominando el mercado gracias a su algoritmo de búsqueda *PageRank* y que es el líder más consolidado a nivel mundial, la Cámara debería optar en invertir -no lo llamaría pagar- para que su página web aparezca como enlace patrocinado en formato SEM.

Como sabemos, todos utilizan Google para encontrar o buscar algo en particular, sea para comprarlo vía online o sea para informarse a través de Internet y comprar a través de otro canal. Por ello, es básico conseguir que cuando alguien busca información relacionada con los productos/servicios de la Cámara el link de la web aparezca lo mejor posicionado posible. Por lo tanto, el SEM o denominado enlace patrocinado es la mejor opción puesto a que se paga al buscador sólo cuando el usuario hace clic sobre dicho enlace –CPC: Coste por clic, o CPM: Coste por Impresión-, además de que no existe un gasto mínimo obligatorio lo que hace de este sistema una publicidad viable y rentable para la Cámara de Comercio. Su alta segmentación, flexibilidad, control y efectividad hace que sea ésta una herramienta totalmente rentable para llegar al potencial miembro partiendo de un determinado presupuesto por lead.

Por consiguiente, se conseguiría identificar y conseguir potenciales clientes o usuarios, aumentar el tráfico hacia el sitio, convertir los anuncios en membresías en primera instancia y en segunda en transacciones comerciales, reducir coste por adquisición, dar a conocer los servicios de la empresa, crear marca y tener presencia como una Institución confiable, posicionada y vanguardista. Mientras haya mayor interacción online, habrá mayor posibilidad a alcanzar las primeras posiciones de resultados en el buscador puesto a que estas técnicas logran que los buscadores de Internet sitúen determinada página web en una posición y categoría alta dentro de la página de resultados para determinados términos y frases clave de búsqueda.

Si no es el caso de optar por el formato SEM, entonces dejar que la página web naturalmente consiga que aparezca más veces como resultado orgánico en formato SEO- Search Engine Optimization- por la relevancia de la web y/o por la búsqueda de palabras o denominadas keywords por las que se busca a la empresa y conseguir creatividades –copys- atractivas, como por ejemplo:

India, Argentina, Latinoamérica, negocios, oportunidad, recursos, tierras, commodities, turismo, las mismas palabras en inglés como LAC, entre otras.

Cabe mencionar que para hacer una campaña SEO, se propondría registrarse y participar en comunidades o foros temáticos relacionados a la actividad comercial de la página web o de la Cámara, por ejemplo, al realizar una participación o brindar un comentario valioso podrá ser tomado este en cuenta como un usuario calificado, de esta manera, se podrá conseguir más visitas gracias al link de la página web copiado y pegado al final como firma lo que devendrá en un alza de posicionamiento. La Cámara ya cuenta con una red social como el Facebook y Twitter en donde cientos de comunidades pueden participar y obtener visitas. No hay que olvidar un punto primordial, actualizar constantemente las páginas web con noticias y/o actualizaciones, y redes sociales con contenido original y de calidad es una obligación de la Cámara que no se debe dejar de lado ni un segundo como para abarcar un buen plan digital.

Volviendo al formato SEM, una vez que se haya constatado la eficiencia de este, entonces se podrá implementar nuevas herramientas como publicidad contextual enlazada a diversos formatos como banners, flyers, Rich Media Ads, E-Branding [marca], Product E-Marketing [producto], E-Communication [comunicación], E-Promotion [promoción], y E-Commerce [comercialización].

Asimismo, otra herramienta a utilizar es una campaña de *e-mail marketing* a través de una plataforma ASP alquilada en la que se paga por miles de e-mails enviados lo que deviene en un incremento del ratio de conversión de leads, en incentivar la repetición de entradas, en conseguir un up-selling y cross-selling de productos y servicios, en lograr un feedback de los miembros potenciales y lo más importante de todo, en hacer uso del Blended marketing que sirve justamente a alcanzar a esos miembros capaz indecisos o curiosos de saber más sobre India o de algún proyecto comercial en particular y conducirlos al canal online u offline y terminen realizando transacciones comerciales. Lo bueno en este sentido, es que la Cámara no sólo ofrecería productos básicos – commodities- y Premium -valor agregado como enlatados-, sino también un

servicio especializado y dirigido a targets más pequeños para afianzar segmentación y alcance a través de campañas de doble opt-in y bucles cerrados de marketing del permiso.

Como una herramienta adicional, se podría realizar una campaña de publicidad de *Behavioral Targeting* a usuarios segmentados utilizando un sistema avanzado el cual permite recoger su comportamiento online, sus movimientos, lo que leen, el tiempo que pasan en cada contenido, la frecuencia con que los visitan, las palabras claves que buscan, lo que arroja el perfil de cada usuario junto con sus intereses y de esta forma se puede ir segmentándolos por grupos con perfiles homogéneos y dirigir una campaña hacia cada segmento, en este caso, se podría tratar de segmentos culturales, de edad, de intereses, de necesidades, etc.

Por otra parte, otro accionar que podría ser implementado por parte de la organización es usar la herramienta de *AdSense*, de manera tal que Google pueda publicar anuncios de anunciantes que publiciten sus productos o servicios relacionados con el comercio o cultura de India o Argentina o Latinoamérica, así la Cámara tendría un beneficio adicional por albergar tales anuncios. En cuanto a la forma de introducir dicha publicidad de los sponsors, anunciantes o aliados en los videos -como pueden ser: Ministerio de Turismo de ambos países, inmobiliarias ofreciendo venta o alquiler de departamentos, entre otros- básicamente hay dos modelos a tomarse en cuenta, tal como lo manifiesta Coto (2008):

- Pre-roll: antes del video meten entre 5 y 30 segundos la publicidad.
- A través de retribución de 4 players:
 1. El anunciante. Paga por cada clic hacia su página desde el video.
 2. Google/AdSense + YouTube. Cobra el 50% de lo pagado por el anunciante.
 3. Quien sube el video. Cobra el otro 50%.
 4. Quien ve el video. Cobra un 20% del tope si lo reenvía a un amigo. (p.84)
- Otra alternativa podría ser overlay publicitario en el medio del video.

Lo ideal es investigar desde el punto cero de donde arrancarí­a la Cámara de Comercio para ver la tendencia que conlleva sus acciones y así monitorear cada herramienta que usen a través del tiempo.

Paralelamente, en cuanto al Marketing de Experiencia, se puede usar la herramienta *DoubleClick Ad Planner* para planificar publicidad en Google AdWords, basta solo introducir una URL para que nos salten datos de estadísticas de tráfico, usuarios exclusivos diarios, información demográfica, otros sitios visitados, intereses del público, palabras claves más buscadas, etc. Con estos datos, la Cámara podrá pactar los primeros pasos con respecto a qué redes usar.

Para analizar las métricas del tráfico hacia la página web se cuenta con *Google Analytics* que está integrado al sistema de AdWords el cual permite controlar la efectividad de las campañas que están manejando, que no son más que anuncios publicitarios virtuales. Existen otras herramientas como: *Blogpulse* para observar tendencias en blogs; *Monitter* para hashtag en Twitter y para Brand y Buzz Marketing -que se refiere a la información que va de 'boca en boca' sean entre personas conocidas o no-; *Google insights* para buscar volumen de búsqueda del término relacionado al servicio de la Cámara; *Attentio* para controlar redes sociales teniendo como ventaja su costo ya que la mayoría de métodos de investigación de mercado tradicionales son más caros; *Insideview* la cual es gratuita e integra la información social en el proceso comercial; *Bazaarvoice* la cual sería útil para el sector retail y modelos e-commerce -puesto a que habilita la funcionalidad de realizar valoraciones de producto a los consumidores y compartir sus criterios e historias-; y paquete *Wildfire* como para lanzar campañas en las redes sociales así como también comparar gratuitamente la página de Facebook o Twitter con otras. Es importante tener presente que lo que no se puede medir no se puede corregir, por eso es tan importante todo el desglose de las herramientas antes explicadas y utilizarlas en pro de los objetivos online corporativos.

En definitiva, el equilibrio del mix digital claramente tiene que recaer a favor del objetivo target, que en este caso son empresarios, empresas que quieran

realizar negocios sean grandes o PyMes, start ups argentinas e indias quienes se identifiquen con el mundo digital y que podrían eventualmente unirse como cooperativas a fin de proveer toda la demanda en volumen que puede devenir de países tan poblados como la India; por ende, se puede utilizar el e-marketing como estrategia. No obstante, no hay que dejar a un lado al otro segmento que son adultos, quienes en un porcentaje importante también están involucrados con el mundo online en gran medida debido a que quieren estar informados pero claro no de la misma manera que los jóvenes empresarios. Sin embargo, para esta clase de segmento más se puede utilizar el marketing tradicional.

Es por esto, que el Blended Marketing complementaría en gran medida la estrategia de la Cámara hacia ambos lados, así como también indicaría que se estaría usando una de las reglas más importantes del posicionamiento la cual es no competir o enfrentar directamente a la competencia, sino más bien pasarla o rodearla con esfuerzos que no están siendo tomados en cuenta o llevados a cabo como es lo relacionado a lo digital que es lo que marca la tendencia hoy en día no sólo en lo social sino también en lo comercial.

Lo primordial en el plan online es conseguir la fidelización del cliente a través de su membresía en donde a través del ingreso como usuario a la plataforma virtual de la Cámara de Comercio se accede inmediatamente al acceso histórico de sus ventas/compras y/o búsquedas, esto ayudaría a la Cámara a hacer ofertas personalizadas y recomendaciones ofreciendo productos o servicios alineados a cada target guiándolo hacia los productos o servicios que usualmente compran según su necesidad o interés, guiados por la digitalización online y por la experiencia virtual brindada.

En cuanto a las teorías, se puede concluir que aquella planteada por Lovelock y Wirtz (2009) es llevada a cabo en una gran medida debido a que el servicio de la Cámara de Comercio Indo Argentina es ofrecido básicamente como una solución a la necesidad e interés del cliente de abrir horizontes e internacionalizar sus productos o servicios y debido a que, para ofrecer este servicio, usa subcontratación estratégica y consultoría de negocios; no

obstante, falta mayor foco y acción en servicios de tecnología integrados y mantenimiento lo que implicaría ventajas en el factor tiempo y en la distribución a través de canales no físicos, puntos que estarían contemplados en el plan de marketing online propuesto.

Asimismo, gracias al marco conceptual, se pudo sustentar más la viabilidad de la propuesta de mejoramiento, plan de acción e iniciativas, que más bien se inclina más por el lado online yendo con la tendencia de lo digital, tomando en cuenta la 4ta Revolución Industrial. Si bien, la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina y la Embajada de la India no llevan a cabo esta acción, las noticias globales apuntan a estar preparados ante dicha Revolución y a no combatirla sino más bien fluir con la misma.

A través del benchmarking funcional delineada por Spendolini (1994) – aquella que apunta a tomar casos de referencia- se pudo identificar qué acciones implementar, renovar y mejorar tomando como modelo dichos esquemas estratégicos basados en su experiencia y trayecto institucional y comercial que todos apuntan a fidelizar al afiliado mediante un servicio de excelencia que abarca entre otras la sustentabilidad, comercio exterior, inversión y negocios.

Delineando las estrategias más importantes para desarrollar experiencias integradas que genere impactos positivos en los servicios blended ofrecidos por la Cámara de Comercio Indo Argentina, destaco las siguientes:

- Ofrecer a los miembros o clientes distintos niveles de servicio a precios diferentes y explicar las diferencias.
- Revisar cada seis meses o un año que la presente propuesta esté cumpliendo con los objetivos corporativos.
- Identificar y explicar en tiempo real las razones de las deficiencias en la prestación del servicio, destacando aquellas que la empresa no puede controlar como en las que recaen en terceros como son las implicancias directas con el proveedor y cliente final y la cadena en sí del proceso de exportación e importación.

- Realizar el acuerdo de membresía o contratación delineando previamente con precisión las tareas y garantías que están incluidas en el acuerdo o contrato, después mostrar el trabajo que se realizó durante cierto tiempo.
- Basándose en las predicciones modelizadas, implementar estrategias de servicios redituables tales como: establecer relaciones con el miembro y crear lealtad, crear sistemas de retroalimentación, mejorar constantemente la calidad del servicio y la productividad tanto en la de la organización como en la de sus miembros; y estar predispuestos al cambio y al liderazgo del servicio en base a los intereses y necesidades de sus miembros a través del plan de negocios, marketing y de e-marketing detallado en el presente trabajo.
- Diferenciarse en el proceso de interacción y del resultado.
- Comenzar a pensar en nuevos formatos a fin de irlos adaptando y metiéndolos en la estrategia del Blended Marketing de la Cámara de Comercio Indo Argentina debido a que poco a poco la publicidad audiovisual digital se está imponiendo a la tradicional. Estar a la vanguardia de los procesos y de tendencias en lo comercial y cultural de ambos países a fin de irlos introduciéndolos en el Plan de Marketing.
- Plantear el Plan de E-marketing de manera tal que sea desarrollado en una plataforma online que eventualmente le permita al miembro o cliente armar su propio paquete de productos personalizados, en donde el sistema de navegación sea automático, y que cuente con un asesor online las 24 horas. La plataforma permitirá administrar la cartera de miembros/clientes y sus preferencias, en contraparte, permitirá a los clientes acceder y programar los siguientes servicios:
 - Compras por una vez o varias veces durante el año.
 - Eventos y reuniones.
 - Actividades grupales.
 - Logística para conferencias y reuniones.
 - Actividades promocionales culturales y de negocio como tours turísticos incluyendo reuniones B2B.
 - Actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

- Recuerdos inolvidables.
- Conversaciones con pares en la industria.
- Gestionar reclamos, dudas o aclaraciones.
- Consultar el sistema de recompensas y los puntos adquiridos.

Es importante asimismo señalar que, debido a que India es un país muy extenso tanto geográficamente como en población, se puede decir que más allá de la competencia que pueda haber en la industria, la Cámara de Comercio Indo Argentina puede en efecto posicionarse considerando la tendencia en lo comercial y en lo digital, sin dejar de lado aquellas acciones dirigidas para un segmento tradicional que opta más por el lado offline.

Como un ente facilitador entre Argentina e India, la Cámara en estudio debe enfocarse, más allá del beneficio corporativo, en el desarrollo de la productividad, de la educación, de lo comercial, de los sectores estratégicos, de nichos de mercado y de PyMes, que todos complementan la economía de un país. Es importante buscar no sólo empresas que estén trabajando con India, sino también las que quieren internacionalizarse, pero aún no saben con qué país. Con una buena campaña publicitaria estas personas pueden ser guiadas hasta la Cámara de Comercio Indo Argentina y de esta forma obtener más membresías. Ahora bien, el conseguir la fidelización de los miembros es una cuestión que con el tiempo se verá si se consigue alcanzar, no obstante, el punto esencial ahí es hacer el modelo de negocios más co-creativo y en el enfoque online con acciones que deriven a sus participaciones como prosumers, administrando, manejando y controlando bien los programas y acciones que satisfagan sus intereses como los planteados en la presente intervención.

Tanto el *producto* -un servicio-, la *plaza* –físicos o electrónicos o ambos-, el *precio* – segmentado por tipo de miembro y por comisión- , la *promoción* – publicidad educativa y comercial online y offline en lugares públicos o privados- , como el *entorno físico* –página web si es online y estructura del lugar para capacitaciones o conferencias si es offline-, el *proceso* –paquete integral diferenciado-, el *personal* –arraigado a la calidad del servicio-, y la

productividad y calidad –atributos de búsqueda, de experiencia y de credibilidad-, son puntos tratados en la presente propuesta de intervención y a los que debe apuntar la Cámara de Comercio de manera tal de tomar en cuenta las 8Ps del Marketing de Servicios. De esta forma, además de dirigir acciones estratégicas segmentadas se logra conseguir un liderazgo en el negocio y en la industria.

Finalmente, si la Cámara se concentra en proyectar todo lo propuesto adicionando el discernimiento cultural y teniendo en claro que su éxito radica en el éxito de sus miembros o afiliados, ésta alcanzará sin dudas el posicionamiento deseado. ¡Solo es cuestión de poner mente y manos en marcha!

Anexos

9. ANEXOS

9.1. Formulario de preguntas a las Cámaras de Comercio

Hola, soy Silvia López, estudiante de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales –UCES-, y me encuentro actualmente realizando la tesis para recibirme de Master en Marketing Estratégico. He hecho una extensiva búsqueda de empresas u organismos que estén trabajando en reforzar lazos bilaterales comerciales entre Argentina y otro país del extranjero y que sean modelos de referencia en la industria. Estoy haciendo un acercamiento con dichos organismos a fin de contar con información fidedigna de primera mano para volcarla después en la tesis antes mencionada. Por ende, quisiera realizarle unas preguntas de manera tal que pueda contar con las mejores estrategias y medidas de desempeño no sólo de la industria sino también de su organismo para tomarlo como modelo de referencia.

- 1) ¿Cómo fueron los inicios de la Cámara?
- 2) Según su punto de vista, ¿a qué se debe el posicionamiento de la Cámara?
- 3) ¿Cada cuánto tiempo actualizan sus estrategias de marketing y planificación?
- 4) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
- 5) ¿Cuáles son las fortalezas de la industria incluyendo la de los directivos y de la competencia?
- 6) ¿Cuál considera Ud. la falla en el desempeño actual de la organización?
¿Cómo haría para que este desempeño mejore en el futuro?
- 7) ¿Cuáles son las metas más prioritarias que tiene la organización actualmente?
- 8) ¿Consideran que están en una posición de liderazgo? Sí o no, ¿por qué?
- 9) ¿Uds. usan algún tipo de benchmarking? Competitivo para posicionar los productos, servicios y procesos, benchmarking interno; o benchmarking funcional identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica.

- 10) ¿Han comparado las prácticas de la organización con las de la competencia [si la tienen] y con cualquier empresa de éxito para evaluar sus procesos y resultados?
- 11) ¿Cuáles son las Cámaras de Comercio más importantes y con mayor posicionamiento en Argentina?
- 12) ¿Cómo entablan una aproximación y después una relación comercial con un potencial socio o miembro?
- 13) ¿En qué se destacan frente a otras Cámaras de Comercio en el país?
- 14) ¿Qué consideran es el eje fundamental de la organización? Es decir, si tuvieran que elegir un eje, ¿cuál sería?
- 15) ¿Llevan a cabo algún programa de fidelización?
- 16) ¿Qué aconsejarían Uds. a una empresa que quiera hacer negocios con Argentina?
- 17) ¿Sienten que hay algo en lo que deban mejorar?
- 18) ¿Cómo es el proceso de insertar un producto desde su país a la Argentina?, ¿Cuánto tiempo tarda?, ¿Existen muchas trabas arancelarias/aduaneras?
- 19) ¿Cómo adecuan la tecnología y lo digital en los servicios brindados por la organización?, ¿Tienen alguna plataforma digital por ejemplo?
- 20) ¿Alguna recomendación a tomar en cuenta para una Cámara de Comercio que recién empieza?
- 21) ¿Cuántos socios o afiliados tienen?

9.2. Formulario de preguntas a la Embajada de India y Entidades relacionadas al comercio internacional

Hola, soy Silvia López, estudiante de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales –UCES-, y me encuentro actualmente realizando la tesis para recibirme de un Masterado en Marketing Estratégico. He hecho una extensiva búsqueda de organismos que estén trabajando en reforzar lazos bilaterales comerciales entre Argentina e India y que sean modelos de referencia en la industria así como también organismos públicos que me puedan proveer información fidedigna de primera mano para volcarla después en la tesis antes mencionada. Por ende, quisiera realizarle unas preguntas de manera tal que pueda contar con las mejores estrategias y medidas de desempeño de la industria y de organismos bilaterales para tomarlo como modelo de referencia.

- 1) ¿Cuál es la necesidad que tiene India actualmente?
- 2) ¿Qué tipo de cooperación existe entre India y Argentina?
- 3) ¿Qué tratados o acuerdos comerciales hay entre India y Argentina?
- 4) ¿Hay planes a futuro para un posible Tratado de Libre Comercio con India?
- 5) ¿Para qué productos no hay barreras arancelarias?
- 6) ¿Cuál es la idea política y comercial del primer Ministro Modi a llevar a cabo con Latinoamérica?
- 7) ¿Considera que tanto China e India han aprendido de su experiencia de desarrollo?, ¿Por qué?
- 8) ¿Cuáles son los derechos y restricciones comerciales en India para importar y exportar commodities y productos de valor agregado?
- 9) ¿Hay tasa preferencial con Argentina?
- 10) ¿Qué tasa de impuesto pagan en India para importar productos agrícolas?
- 11) ¿Qué productos son los más exportados e importados entre estos dos países?
- 12) ¿Cuál es el costo de producción de productos que sean competitivos en ambos países?

- 13) ¿Qué le falta a Argentina para mejorar el comercio con India, y viceversa?
- 14) ¿Cómo se agilizaría el proceso de importación e importación entre India y Argentina?
- 15) Según su forma de ver, ¿la tecnología y la agricultura van de la mano o no? ¿Por qué? Si es afirmativa la respuesta, ¿cómo lo implementan ambos países?
- 16) ¿Qué me puede decir con respecto a la inversión, cómo es el proceso, cuánto interés existe en eso?
- 17) ¿El gobierno india subsidia a Pymes? Si es así, ¿en qué casos y qué áreas?
- 18) ¿Hay alguna asociación o joint venture existente hoy en día entre empresas indias y argentinas?
- 19) ¿El gobierno da un número de alivios fiscales e incentivos para estimular y aumentar la comercialización y el valor agregado a la producción agrícola para minimizar post desperdicio de cosecha, generar empleo y aumentar crecimiento de exportación? Si es así, ¿cuáles son estos incentivos tanto para el exportador como el importador?
- 20) Mencione tres casos de éxito de empresas argentinas que trabajen actualmente en el mercado de India y viceversa.

9.3. Ficha técnica de producto

PRODUCTOS
ESPECIFICACIÓN TÉCNICA

Aceite de Oliva Extra Virgen	
Identificación del producto y legales del rótulo	
Nombre	Aceite de Oliva Extra Virgen
Marca comercial	XXXXXXXX
Elaborador	XXXXXXXXXXXXXXXXXX Argentina.
País elaborador	Argentina
Nro. De empresa	R.N.E .: XXXXXXXX

1) Legislación

Article CAA NO: Article 535	(Res Conj SPRyRS y SAGyPA N° 40/2006 y N° 640/2006). De acuerdo al Código Alimentario Argentino y Mercosur.
-----------------------------	---

2) Composición cualitativa

Aceite de oliva extra virgen.

3) Proceso de producción

El producto ingresa a la sala de producción, pasando previamente por filtros y nitrogenado. Ingres a sala de producción a través de cañería de inoxidable donde es envasado, tapado y etiquetado. Se realiza el primer control de calidad en forma visual, retornando al proceso los productos que hayan
--

tenido cualquier falla ya sea en su llenado, tapado o etiquetado.

El producto terminado se almacena en mesas de acumulación donde es nuevamente verificado. El producto terminado se pone en cajas y estas en pallet para ser almacenadas en el sector de producto terminado.

4) INFORMACION NUTRICIONAL

INFORMACION NUTRICIONAL		
Porción 12 ml (una cucharada sopera)		
	Valores medios por porción	% Valor diario (*)
Valor Energético	108 KC = 452 KJ	5.4%
Carbohidratos	0 g	0%
Proteína	0 g	0%
Grasas totales	12 g	22%
Grasas saturadas	1.8 g	8.3%
Grasas trans	0 g	
Grasas mono nosaturadas	2.7 g	
Grasas poli nosaturadas	7.5 g	
Colesterol	0 mg	
Fibras alimentarias	0 g	
Sodio	0 g	
Vitamin E	3 mg	30%
(*)% de valores diarios con base a una dieta de 2000 Kcal u 8400 KJ sus valores pueden ser mayores a menores dependiendo de sus necesidades energéticas.		

5) DATOS DEL EMPAQUE

TIPO	MATERIAL	CAPACIDADES
Primario	Botella Vidrio, PET	500/900/1000/1500/2000/3000/5000/1000 0 cc
Secundario	Caja Cartón Corrugado	2/4/6/12/15/24
Terciario	Pallet	

6) PARAMETROS DE DETERIORO DE PRODUCTO

Alteración de características organolépticas.

7) PRUEBAS DE ESTABILIDAD REALIZADAS

Los ensayos de estabilidad se realizaron controlando la acidez, peróxidos, color, olor y el sabor en el plazo de 24 meses. El deterioro o la variación de la estabilidad se realizan por dos análisis, la acidez y el de peróxido.

8) CONDICIONES DE CONSERVA

Almacenar en un lugar fresco, protegido de la luz y bien cerrado / cubierto.

9) TIEMPO DE VIDA

24 meses

10) NUMERO DE LOTE E INDICACIONES

El número de lote: código de aceite, código y año de entrega.

DESE A LA TOTALIDAD DE DATOS VOLCADOS EN ESTE FORMULARIO CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA. Hago constar por la presente que los datos consignados corresponden al producto elaborado por la firma ***** que el producto responde a las normas de composición y elaboración establecidas en el Código Alimentario Argentino y que nos comprometemos a notificar a la Autoridad Bromatológica cualquier modificación que se efectúe en las condiciones aquí declaradas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas Clave en Marketing Relacional*. España: Ed. Mc Graw Hill.
- Argentina. Banco Central de la República Argentina. (2017). *Política monetaria*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp
- Bajjal, P. (2008). *Disinvestment in India I Lose and You Gain*. New Delhi, India: Pearson Education.
- Bhat, A. (2014). *Modi's Blueprint For India*. New Delhi, India: Pentagon Press.
- Brunetta, H. (2012). *Community Management: Descubra cómo desarrollar una estrategia basada en medios sociales*. Buenos Aires: Fox Andina y Dalaga S.A.
- Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina. (mayo, 2015). Ruta Exportadora. Conferencia realizada por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr. Ciudad de la Plata, Buenos Aires, Argentina: Autor.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina. (Noviembre de 2016). *Fortaleciendo la relación entre la India y América Latina y el Caribe*. Recuperado el Abril de 2017, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40755-fortaleciendo-la-relacion-la-india-america-latina-caribe>, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40755/1/S1601196_es.pdf
- Coto, M. A. (2008). *El Plan de Marketing Digital: Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. España: Pearson Educación S.A.
- D'Andrea, G. (2012). *Innovación Latina: Estrategias innovadoras para los consumidores emergentes de América Latina*. Argentina: IAE press.
- Embajada de la India. (2015). *Guide for doing business with Argentina, Uruguay & Paraguay*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Embajada de la India. (2016). *Cómo hacer negocios con India*. Buenos Aires, Argentina: Autor 1era edición Febrero 2016.
- Embajada de la India en Argentina. (Septiembre de 2016). *India-Mercosur Trade*. Obtenido de <http://www.indembarg.org.ar/eoi.php?id=India-Mercosur>
- Embajada de la India, S. C. (Abril de 2017). (S. López, Entrevistador) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Estados Unidos. Business USA. (2014). *Doing Business in India: Country Commercial Guide for U.S. Companies, 15-53*. Obtenido de <https://business.usa.gov/content/doing-business-india-2014-country-commercial-guide-us-companies>

Estados Unidos. Export.gov Helping U.S. Companies Export. (2015). *Doing Business in Argentina*. Obtenido de <http://export.gov/Argentina/doingbusinessinargentina/index.asp>, <http://www.export.gov/index.asp>

Fernandez, E. (Enero de 2017). Director Ejecutivo de la Cámara Argentino-China de la Producción, la Industria y el Comercio de la República de Argentina. (S. López, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.

Fundación ExportAr. (mayo, 2015). Ruta Exportadora. Conferencia realizada por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr. Ciudad de la Plata, Buenos Aires, Argentina: Autor.

Hooke, J. (2001). *Emerging Markets: A practical guide for Corporations, Lenders and Investors*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

India. All India Food Processors' Association. (s.f.). Obtenido de <http://www.aifpa.net/>

India. Foreign Agricultural Service (FAS), United States Department of Agriculture. (s.f.). Obtenido de <http://www.fas.usda.gov>

India. Forum of Indian Food Importers. (s.f.). Obtenido de <http://www.fifi.in/>

India. Ministry of Agriculture, Department of Agriculture and Cooperation. (s.f.). Obtenido de <http://agricoop.nic.in/>

India. Ministry of Agriculture, Department of Animal Husbandry, Dairying and Fisheries. (s.f.). Obtenido de <http://www.dahd.nic.in/dahd/default.aspx>

India. Ministry of Commerce and Industry. (s.f.). Obtenido de <http://commin.nic.in/>

India. Ministry of Consumer Affairs, Food & Public Distribution. (s.f.). Obtenido de <http://fcamin.nic.in/>

India. Ministry of External Affairs. Public Diplomacy Division. (2012). *India: The Spirit of Enterprise*. New Delhi, India: Roli Books.

India. Ministry of Food Processing Industries. (s.f.). Obtenido de <http://mofpi.nic.in/>

India. National Seed Association of India. (s.f.). Obtenido de <http://nsai.co.in/>

India. Solvent Extractors' Association of India. (s.f.). Obtenido de <http://www.seaofindia.com/>

India. Special Economic Zones in India, Ministry of Commerce & Industry, Department of Commerce. (2017). Obtenido de <http://sezindia.nic.in/cms/introduction.php>

Instituto Valenciano de la Exportación. (2013). *Oportunidad de Negocios en India*. Recuperado el 2015, de <http://www.ivace.es/index.php?lang=es>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. USA: Harvard Business Review. Obtenido de

<http://www.csee.umbc.edu/~sweet/Ph.D/papers/BSC/BSC%20-%20Measures%20that%20drive%20performance.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. USA: Harvard Business Review.

Khatua, A. (abril de 2015). Ex Embajador de la India. (S. López, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.

Kumar, R., & Kumar Sthi, A. (2007). *Hacer negocios en India: Una Guía para Directivos Occidentales*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Kumari, P. (s.f.). *Changing Purchase Behaviour of Indian Customers*. Obtenido de <http://prj.co.in/setup/business/paper59.pdf>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. México, México: Ed. Pearson 6ª edición.

Mendes Lima, V. (mayo/junio de 2015). La importancia del emprendedorismo. *Management Herald. El desafío de lograr una cultura integral digital*, 51.

Meniw, C. W. (Diciembre de 2016). Director Ejecutivo y Representante de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede Argentina. (S. López, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.

Metcalf, T. (2003). *Historia de la India*. Madrid: Cambridge University Press.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2012). *Guía del Inversor: ¿Cómo hacer negocios con Argentina?* Obtenido de http://inversiones.gob.ar/userfiles/guia_del_inversor_2012_-_espanol_0.pdf, <http://eespa.cancilleria.gov.ar/userfiles/GU%C3%8DA%20PARA%20EL%20INVERSOR%20ESPA%C3%91OL%20EN%20ARGENTINA.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto República Argentina. (2016). *Banco de Proyectos de Inversión Productiva BAPIP*. Obtenido de <http://www.ehile.cancilleria.gov.ar/es/content/banco-de-proyectos-de-inversi%C3%B3n-productiva-bapip-1>

Mundial, B. (2016). *Población, total*. Recuperado el marzo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>

Mundial, B. (enero de 2017). *Repunte del 2,7% en el crecimiento mundial pese a la escasez de inversión*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/10/global-growth-edges-up-to-2-7-percent-despite-weak-investment>, <http://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2015/india-anuncia-millonario-plan-que-elevara-su-consumo-de-commodit.html>

Nayyar, D. (2008). *Liberalization and Development*. New Delhi, India: Oxford University Press.

Observatorio América Latina-Asia Pacífico. (mayo, 2015). Ruta Exportadora. Conferencia realizada por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires y la Fundación ExportAr. Ciudad de la Plata, Buenos Aires, Argentina: Autor.

Observatorio Económico Social UNR. (s.f.). *10 preguntas para entender las variaciones del tipo de cambio*. Recuperado el 2017, de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/10-preguntas-para-entender-las-variaciones-del-tipo-de-cambio/>

Oliván, G. (mayo/junio de 2015). Siente tendencias, siete oportunidades. *Management Herald. El desafío de lograr una cultura integral digital*, 17.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. España: Deusto.

Páramo, D. (2005). *Etnomarketing: La dimensión cultural del marketing*. Colombia: Universidad del Norte.

Pasolini, P. P. (2006). *El olor de la India: La crónica de una fascinación*. Barcelona: Península.

Protocolo & Etiqueta Org. (2015). *India Asia: Protocolo: Etiqueta. La India*. Obtenido de <http://www.protocolo.org/paises/asia/india/>

Rajput, N., & Khanna, A. (2012). Understanding consumer behavior in an organized retail sector: Indian apparel industry. Obtenido de http://businessperspectives.org/journals_free/im/2012/im_en_2012_02_Rajput.pdf

Rico, E. (2007). *En el país de las vacas sin ojos*. Barcelona: Martínez Roca.

Rico, R. (29 de diciembre de 2014). *El valor de conectarse emocionalmente. TED x UCES*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=mxoK8LmTnLw

Ries, A., & Trout, J. (2005). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.de C.V.

Robinette, S., & Brand, C. (2001). *Marketing emocional: El método de Hallmark para ganar clientes para toda la vida*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Santander Rio Trade. (2015). *India: Llegar al Consumidor*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/india/llegar-al-consumidor>

Sautu, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Recuperado el 2018, de <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ruth%20Sautu,%20Manual%20de%20metodologia.pdf>

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México, México: Prentice Hall Mexico.

Singh Amitesh, Y. (2014). *Consumer Buying Behavior Assignment on Culture & Indian Consumer Behavior*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/bootstrapam/culture-indian-consumer-behavior>

Singh Ravish, P. (Diciembre de 2016). Chairman de la Cámara de Comercio Indo Argentina sede India. (S. López, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/benchmarking001.pdf>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción, C. y. (mayo, 2015). Ruta Exportadora. Ciudad de la Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina: Autor.

Vaish Associates Advocates. (2011). *Think Business Think India*. India: Wolters Kluwer Pvt Ltd.

Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: Ediciones Paraninfo S.A.

Wikipedia. (2016). *Religión en Argentina*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Religión_en_Argentina

Woodburn, D., & McDonald, M. (2013). *El management de las cuentas clave: cómo seleccionar, tratar y retener a los clientes más rentables*. Buenos Aires: Ed. Granica 1º.