

I. RESUMEN DE TESIS:

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

Autor: Silvia López

Director: Ricardo Freilij

Fecha: 2018

1. Introducción

El comercio y las relaciones internacionales se basan en un constante conocimiento, información y captación de negocios llevados a cabo en un ambiente un tanto *desconocido* para aquellos que no están en el tema de importación/exportación pero que sí desean aportar un valor a través de un producto o servicio y en contraparte recibir una retribución en valor y/o 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 Indo Argentina 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.

La problemática 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.

Adicionalmente, es prioritario 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 ellos obtendrían, falta de conocimiento y de interés del otro mercado 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.

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. 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, desde su creación 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 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 logísticas de planes de venta y de optimización y 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 o PyMes.

Asimismo, otro inconveniente a resolver es la falta de seguimiento personalizado a las empresas y empresarios asociados a la Cámara de Comercio de tal manera que se sientan cuidados y valorados. Y por último, carece actualmente un poco de rumbo y de efectividad las funciones y actividades de la Cámara en pro de concretar acuerdos. Por lo que es menester delinear bien un plan de mejoramiento, plan de acción e iniciativas en un planeamiento estratégico que desarrolle y logre disolver por un lado la problemática aquí planteada y por el otro impulsar la institución que actualmente está en marcha pero sin un trayecto elegido y deseado.

2. Antecedentes y Planteo teórico

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 Europea 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.

Es aquí donde entran los países emergentes pertenecientes al bloque de los BRICS siendo la India la que más plantea un desafío ya que su economía es asombrosa por cómo se ha ido desarrollando, creciendo a tasas de hasta el 10 por ciento en los últimos 10 años, y que, para el Banco Mundial (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 1.258 en una extensión demográfica más chica que la Argentina - en donde la gran masa de mercado son 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 que, pese a que actualmente algunas empresas argentinas trabajan y cooperan con otras empresas indias en varios sectores, es menester estudiar y describir 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.

Es por esto que, el planteo para llevar una dinámica acorde a la propuesta de mejoramiento 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, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y 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.

3. Materiales y Métodos

La presente tesis es una propuesta de intervención en la Cámara de Comercio Indo Argentina, basándose no solamente como un ente Institucional sino también como un eslabón de servicio entre India y Argentina de manera bilateral.

Las actividades realizadas que van de acuerdo con el planteo generado en los objetivos son:

- Recopilación de datos relevantes de ambos países con relación a lo cultural y a lo comercial en los negocios bilaterales hablando para después realizar una síntesis.
- Selección de empresas, empresarios o expertos que sean referentes dentro del estudio.
- Contactar empresas, exportadores o importadores, y aquellos que estén vinculados a los dos mercados para obtener información.

Cabe destacar que, el abordaje metodológico es *exploratorio y cualitativo*, el cual parte del análisis subjetivo e *interpretativo* en vista de que se valoran todas las perspectivas tanto de los informantes como del entrevistador y recoge información fundamental para encaminar el análisis de la potencialidad de entrar en el mercado de la India y de los mecanismos de gestión que se utilizan a fin de diseñar un esquema de marketing de servicios, basado en la tendencia del comercio a través de la experiencia y entrevistas a empresarios que están en la industria y expertos del tema, junto con libros, lectura y observación.

Las fuentes primarias son entrevistas que se realizaron a expertos o empresarios que están en la industria y que aportan valor en información importante en el presente trabajo; y las fuentes secundarias fueron recolectadas de libros, revistas, páginas web y periódicos, haciendo hincapié en las que provienen de un sitio o referencia fidedigna.

4. Resultados y Discusión

En primera instancia, 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.

El resultado es 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 agrícolas/alimenticios. En este sentido, se aspira mermer un poco las necesidades que tiene la India en cuanto a su autoabastecimiento así como también el incrementar las exportaciones e inversiones argentinas por ende la balanza comercial.

Mediante el Marketing de Servicios, de Posicionamiento y Blended que incluye Digital, el presente trabajo 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. En este sentido, las empresas no necesariamente tienen que ser grandes empresas, también las estrategias van apuntadas a las PyMes que agrupándose como cooperativas pueden tranquilamente satisfacer la demanda india, 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. 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.

Gracias al estudio del FODA, se pudo establecer de mejor manera un planteamiento estratégico a fin de maximizar las estrategias, mermer 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 redireccionen en un proceso comercial más ágil, completo y concreto evaluando cuán competitivos deben ser para formar parte de tal trayectoria.

Finalmente, 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.

Dicho esquema de marketing debería indicar por ejemplo: lugares a los cuales asistir, 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. Con esto, el resultado será servir de apoyo analítico y descriptivo para aquellas empresas que quieran incursionar en comercio internacional con un nuevo y potencial aliado como es la India y Argentina.

5. Conclusiones / Recomendaciones

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. Es menester que a partir de la siguiente propuesta se plantee un plan de fidelización del cliente que conlleve el análisis de sus ventas/compras hechas a través de la plataforma virtual de la Cámara de

Comercio a fin de que pueda ésta proveer más productos o servicios alineados a cada target.

Es importante asimismo 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 tienen arancel cero y 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 radicaba en el interés de apuntar hacia la India como destino comercial, es por eso que con la presente intervención se intenta 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 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 solo con ingresar los datos de afiliación. Para

aquellos miembros que no están muy actualizados ni se saben tanto manejar aún en lo digital, no obstante, la Cámara de Comercio debe plantear también un programa tradicional offline que se dirija a este tipo de clientes puesto a que éstos también son importantes y no hay que dejarlos de lado. Lógicamente, habrán 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 o potencial.

Como recomendaciones, 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 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.
- Abordar una estrategia online y offline enfocándose en los conceptos y preferencias culturales y por target ya que por ejemplo las personas mayores a 45 o 50 años tienden a preferir acciones offline mientras que las personas menores están más enfocadas y acostumbradas a los sistemas online.
- 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

6. Bibliografía

- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas Clave en Marketing Relacional*. España: Ed. Mc Graw Hill.
- Baijal, 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.
- 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>
- Exportar, F. (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.

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.

Hook, 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/>

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.

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

Metcalfe, 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.

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>

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. (2015). *Zona Económica Especial*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Zona_econ%C3%B3mica_especial

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.