



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de
Palermo en Dirección de Empresas**

EMPRESA GRUPO TELEPARTES S.A.

*Ideas propuestas para la apertura de su sucursal comercial en
Argentina*

Tesista: Juan Enrique Castañeda Cornejo

Legajo: 88435

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2017

Buenos Aires, Argentina

EVALUACION DEL COMITÉ

PRÓLOGO

“El comercio une al mundo en una común hermandad de dependencia mutua y de intereses recíprocos”.

James A. Garfield

La consolidación de empresas en mercados extranjeros ha tomado un crecimiento acelerado en las últimas décadas, principalmente por la tendencia a la globalización de negocios respaldados por las nuevas herramientas tecnológicas disponibles. En los últimos años, su gran auge permite que sea entendida como una revolución de comercio exterior, solo comparable con la revolución industrial del siglo XVIII. De esta manera, la apertura de empresas en países extranjeros establece nuevos horizontes para la toma de decisiones en la actual gestión de empresas.

El presente trabajo toma sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades a partir de las siguientes ideas para la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina:

- Falta de conocimiento para tomar decisiones de expansión comercial en el extranjero.
- El impacto comercial positivo al llegar a una mayor cantidad de nuevos clientes fuera del área geográfica habitual de trabajo.
- El crecimiento del mercado de telecomunicaciones y el surgimiento de empresas dedicadas a la fabricación, importación y comercialización de productos metalmecánicos en la Argentina.

El objetivo final de este trabajo es brindar ideas de valor que ayuden en la toma de decisión a los fines de invertir en la apertura de una sucursal comercial de la

empresa Grupo Telepartes en Argentina, y establecer principios y prácticas que contribuyan a su constitución, considerando, entre otros, temas estratégicos y operativos.

El alcance de la presente investigación incluyó un estudio de temáticas que han profundizado al respecto de la apertura de una sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes, el que ha sido complementado con un estudio de campo que abarcó entrevistas a informantes-clave y especialistas en la materia. Se concluye subrayando la gran oportunidad de inyección y viabilidad con que cuenta este proyecto.

A lo largo de la presente investigación, se han encontrado algunas limitaciones/clarificaciones a su alcance, las que son detalladas a continuación:

- La indagación -al respecto del Marco Teórico que soporta esta investigación- ha abarcado el más amplio espectro posible, aunque no resulta posible aseverar que no exista otro material que pueda ser considerado clave y que pueda aportar datos valederos en este aspecto.
- Se han entrevistado a dos especialistas en Argentina, quienes están al corriente de lo que se adquiere en infraestructura en Latinoamérica y de quienes se ha obtenido información muy valiosa para el presente trabajo. De cualquier modo, se presenta cierta reserva ante las particularidades que puede ofrecer un mercado tan complejo como es el argentino en la actualidad, en especial el de Buenos Aires.
- En este estudio no se han incluido temáticas que hacen a un momento posterior del *start-up* (ejemplos: *management*, organización y responsabilidad social empresaria y costos de implementación). Los

temas que se presentan y que se refieren –fundamentalmente- a la toma de decisión de la apertura de una sucursal comercial, la estrategia a seguir y las operaciones han sido considerados como urgentes e imprescindibles al momento de decidir la apertura de una sucursal comercial en el extranjero.

- Las conclusiones generales se basan en los elementos que se han tenido bajo consideración y que forman parte de este estudio

De cualquier manera, se aclara que las limitaciones/clarificaciones detalladas anteriormente no han sido un obstáculo a los fines de llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco infinitamente a mis padres – Mónica y Juan – por su amor incondicional, y por apoyarme y confiar, sin pensar en la distancia que nos separa, en todos los proyectos que me propongo.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi mujer – Verónica, quien siempre estuvo presente para brindarme su apoyo moral en el largo camino de cursar esta maestría y culminar la tesis.

En tercer lugar, a mi hija – Mora, que con su sonrisa hace de mí una mejor persona y me empuja -día a día- a seguir adelante profesionalmente.

En cuarto lugar, a mis compañeros del grupo de WhatsApp “Tesis”, los cuales mediante su motivación diaria y constante fueron de gran ayuda en el proceso de elaboración de esta investigación.

Por último y no menos importante, deseo agradecer con mucho aprecio a mi tutor de tesis el Dr. Leandro A. Viltard, por su infinita paciencia y virtud al momento de brindar sus conocimientos y experiencia apoyándome durante todo el desarrollo de mi MBA y el presente trabajo de tesis.

RESUMEN

Grupo Telepartes opera en el Perú hace 38 años y -en la actualidad- cuenta con un plan de internacionalización, teniendo como principal objetivo el mercado argentino. Esta investigación propone la búsqueda de ideas de valor para efectivizar la apertura de su sucursal comercial en Argentina.

La hipótesis principal de la tesis considera posible la implementación, a un mínimo costo, de una sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en Argentina, tema con el que está de acuerdo la dirección de la empresa.

Mediante una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo, basada en el estudio del tema desde la perspectiva de teóricos importantes y un estudio de campo compuesto por entrevistas a distintos informantes-clave y especialistas en la materia. El diseño de la investigación es no experimental y dentro de ellos, transversal.

TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	III
RESUMEN	VII
I. INTRODUCCIÓN	- 3 -
I.1. Antecedentes y motivos que originan la investigación	- 3 -
I.2. Planteo del problema y preguntas de la investigación	- 4 -
I.3. Hipótesis	- 5 -
I.4. Objetivos	- 6 -
General:	- 6 -
Específicos:	- 6 -
I.5. Lineamientos generales de la investigación	- 6 -
I.6. Mapa conceptual del desarrollo del trabajo	- 7 -
II. METODOLOGÍA	- 10 -
III. MARCO TEORICO	- 13 -
III.1 ¿Por qué invertir en una sucursal comercial en Argentina?	- 13 -
III.2 Buenas prácticas aplicadas a la exportación	- 15 -
III.3 Canales de distribución (CN) y exportaciones	- 19 -
III.4 Perú-Argentina: Acuerdos, tratados y organizaciones para el comercio	- 21 -
III.5 Conclusiones	- 23 -
IV. MARCO INVESTIGATIVO	- 26 -
IV.1 Entrevista al Gerente General de la empresa Grupo Telepartes S. A.	- 26 -
IV.2 Entrevista a especialista de gestión de empresas	- 27 -
IV.3 Entrevista con informantes-clave	- 29 -
IV.4 Conclusiones	- 31 -
V. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	- 34 -
V.1 Conclusiones generales	- 34 -

V.2 Propuestas de mejoras y recomendaciones	- 37 -
V.3 Aportes para futuras investigaciones	- 38 -
BIBLIOGRAFIA	- 40 -
CURRICULUM VITAE	- 45 -
CURRICULLUM VITAE	- 46 -

I. INTRODUCCIÓN

El presente Capítulo pretende otorgar un marco referencial al presente estudio en cuanto a sus antecedentes y motivos, el planteamiento del problema, las preguntas que lo han guiado, la hipótesis y los objetivos planteados.

I.1. Antecedentes y motivos que originan la investigación

Mi experiencia profesional en el área comercial del Grupo Telepartes -como gerente comercial en el Perú- me ha llevado a encarar esta temática. Más específicamente, he tenido la oportunidad de trabajar impulsando equipos de ventas hacia los objetivos de la empresa.

Grupo Telepartes cuenta con 38 años de actividad fabricando soluciones metalmecánicas para empresas de telecomunicación. Entre los productos que la empresa fabrica se destacan los gabinetes para equipos de telecomunicaciones *indoor* y *outdoor*, rack para servidores, pisos técnicos elevados para data centers y soluciones a la medida de sus clientes de manera personalizada, entre otros.

Actualmente, el mercado peruano se encuentra en estado recesivo, lo cual impulsa a la dirección de la empresa a observar mercados regionales con gran potencial para poder ingresar con sus productos, los cuales no necesitan una gran variación en su diseño para poder ser adquiridos por las empresas clientes.

Uno de los principales desafíos de la alta dirección se refiere a encontrar la manera de desplegar -a un costo reducido- una operación rentable en el

extranjero, teniendo como principal mercado objetivo a la Argentina debido a sus potencialidades en relación a los productos y capacidades de la empresa.

Adicionalmente a mi experiencia, existen autores que soportan la apertura de subsidiarias comerciales en el exterior. Así, Jerez Riesco y García Mendoza (2010) sugieren que -mediante la apertura de subsidiarias comerciales en el exterior- las empresas pueden acceder a un mercado nuevo, con productos propios y una marca ya consolidada en su lugar de origen. También, Minervini (2016) presenta un método de internacionalización de empresas PYMES, basándose en la competitividad de las mismas y realizando buenas prácticas en sus operaciones previas a realizar la exportación.

A su vez, Minervini, señala que existen cuatro acciones principales a tomarse en cuenta al evaluar una posible exportación. La primera, es invertir en una excelente campaña de promoción; la segunda, indica que se debe de contar con información precisa evitando a toda costa la improvisación; como tercer punto, indica que se debe de definir el segmento del mercado, el producto que se desea desarrollar y encontrar el importador aliado. Finalmente, puntualiza que la empresa debe apuntar a la competitividad de la organización y una fuerte integración entre sus departamentos.

I.2. Planteo del problema y preguntas de la investigación

Tal lo informado por sus ejecutivos y conocido de la empresa bajo análisis, en los últimos años se ha observado un estancamiento en las ventas y rentabilidad en el mercado del Perú, donde se cuenta con la sede central de la organización. A raíz de esta situación y de detectarse oportunidades en

mercados del exterior, la gerencia ha decidido comenzar a internacionalizarse, basándose en clientes muy importantes con los que se tiene contacto y pueden ayudar en tal cometido.

De este modo, se pretenden proponer ideas a los fines de abrir una sucursal comercial del Grupo Telepartes y, para ello, se indagará en los procesos de toma de decisiones al momento de definir la apertura de una sucursal comercial en la Argentina y en algunos posteriores a los fines de estudiar la evolución de las mismas.

A los efectos de guiar el presente estudio, se han planteado –en un inicio- las siguientes preguntas:

- ¿Es la Argentina el país idóneo para realizar una inversión con capitales extranjeros?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir al momento de decidir exportar productos propios al extranjero?
- ¿Qué tipo de figura jurídica es la que beneficiaría a una empresa que no desea realizar una inversión considerable?

Asimismo y a efectos de proponer ideas de gestión, se analizarán mejores prácticas de empresas que –actualmente- realizan operaciones desde su casa matriz hacia el extranjero.

I3. Hipótesis

Resulta posible la implementación –a un mínimo costo- de una sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes del Perú en Argentina.

I.4. Objetivos

General:

Analizar los elementos técnico-teóricos y de campo que permitan la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina y proponer ideas a los fines de su puesta en marcha.

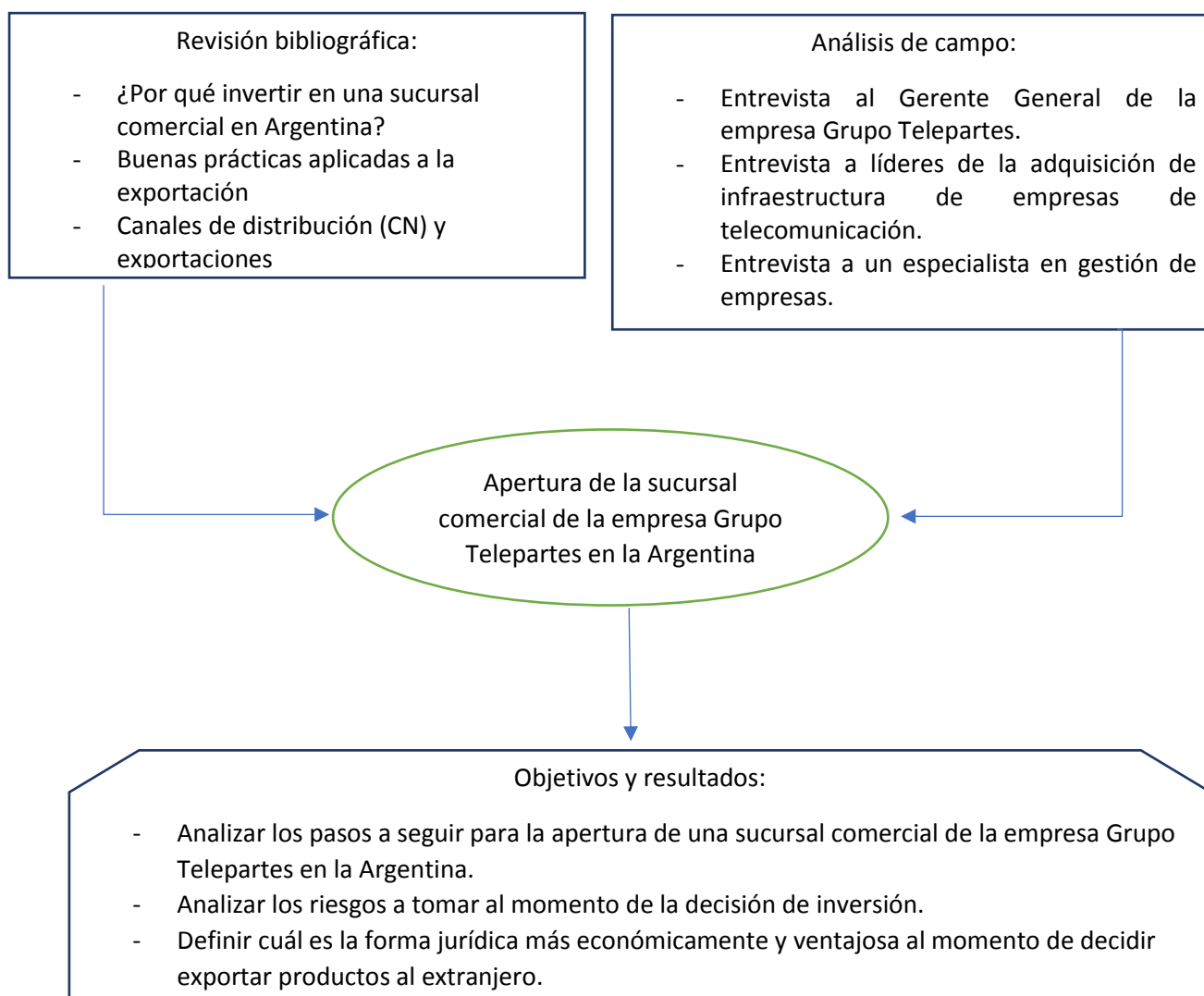
Específicos:

- Estudiar las bases teórico-técnicas aplicables a los fines de abrir una sucursal comercial fuera de Perú, y lo más recomendado por autores y especialistas en la materia.
- Verificar -en campo- las posibilidades y realidades de exportar productos de las empresas al extranjero y, en especial, los del Grupo Telepartes de Perú.
- Proponer ideas con el objeto de lograr operar comercialmente -al mínimo costo- en el extranjero.

I.5. Lineamientos generales de la investigación

A través de la siguiente figura, se presentan los lineamientos generales de la presente investigación, con el fin de facilitar la visión general de la misma:

Cuadro 1 – Lineamientos generales



Fuente: Elaboración propia (2017)

I.6. Mapa conceptual del desarrollo del trabajo

Como se ha dicho previamente, este trabajo representa un estudio necesario a los fines de ayudar a una empresa peruana en su internacionalización. Es por ello, que se ha recurrido a un Marco Teórico e Investigativo que han soportado un camino imprescindible a los efectos de poder concluir sobre las posibilidades de la apertura de una sucursal comercial en Argentina.

En el siguiente Cuadro se muestran los distintos capítulos que componen esta investigación:

Cuadro 2 – Mapa conceptual del trabajo

INTRODUCCION	CAPITULO III MARCO TEORICO	CAPITULO V CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES
CAPITULO II METODOLOGIA	CAPITULO IV MARCO INVESTIGATIVO	

Fuente: Elaboración propia (2017)

A continuación, se ofrece una breve descripción del contenido de cada Capítulo:

Introducción: se refieren los objetivos del análisis, las motivaciones por las cuales se realizó esta investigación, su finalidad, las problemáticas enfrentadas, las preguntas que han guiado el estudio, la hipótesis y los objetivos planteados.

I – Metodología: Se describen las actividades realizadas para dar cuenta de los objetivos e hipótesis. Más precisamente, el tipo de investigación, los métodos y técnicas, y los instrumentos de recolección de datos, entre otros.

II – Marco Teórico: se abordan los principales fundamentos técnico-teóricos referidos a realizar la apertura de una sucursal comercial de una empresa en el exterior, especialmente enfocado al Grupo Telepartes en la Argentina.

III – Marco Investigativo: se presentan los resultados y el análisis de la información obtenida de las distintas técnicas de recolección de datos expuestas en la metodología. El trabajo de campo se enfocó en el desarrollo de las experiencias y aportes de distintos especialistas en la materia.

IV – Conclusiones generales, propuestas y aportes para futuras investigaciones: a los fines conclusivos, se desarrolla la interrelación de los temas teóricos más importantes planteados por autores y especialistas, y los surgidos del estudio de campo realizado, confrontados a los objetivos e hipótesis planteadas. Se plantea una serie de ideas que se proponen tener en cuenta a los fines de realizar este tipo de aperturas y, finalmente, se sugieren planteamientos para futuras investigaciones.

Además, se incluyen la bibliografía que amplían -respectivamente- los autores y publicaciones consultadas, y los términos específicos que han sido empleados a lo largo del estudio.

II. METODOLOGÍA

El estudio es de tipo exploratorio descriptivo y la metodología cuali-cuantitativa, aunque con predominio cualitativo, orientada por el Marco Teórico y los estudios realizados en el campo.

El diseño de investigación es no experimental (por no operar con variables) y, dentro de este tipo de diseños, el estudio es transversal por haberse tomado información a un momento dado del tiempo (entre febrero del 2017 y junio del 2017).

Se planeó un análisis de los principales autores y especialistas en los temas analizados en el Marco Teórico y lo que los informantes–clave consultados han volcado como experiencia, tal lo mostrado en el Marco Investigativo.

La unidad de análisis se ha referido al proceso de apertura de sucursales en el exterior por parte de las empresas, en especial del Grupo Telepartes en la Argentina

El criterio de las muestras es no probabilístico, intencional y dirigido para todas las técnicas de campo utilizadas.

El tamaño de la muestra es de cuatro especialistas en el tema de infraestructura a partir de entrevistas telefónicas. Esto no ha representado una limitación de alcance por ser un estudio cualitativo (ver Anexos I - Guía de entrevista a informante-clave Gerente General de Grupo Telepartes, Anexo II - Guía de entrevista a informante-clave Especialista en desarrollo de empresas y

Anexo II - Guía de entrevista a informantes-clave jefes de infraestructura de las principales empresas de telecomunicación en Argentina).

La unidad de respuesta ha sido el Gerente General de Grupo Telepartes, los compradores de infraestructura de dos de las principales empresas de Telecomunicación de la Argentina y un especialista de desarrollo de empresas en el extranjero.

La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas semi-estructuradas y en modo semi-presencial a los fines de obtener -de la manera más eficiente posible- la información suministrada por los especialistas. Las entrevistas han pretendido ser lo más profundas que se ha podido al respecto del tema de estudio, de modo de lograr contrastar la hipótesis y los objetivos con la experiencia de los expertos abocados consultados. Las mismas fueron realizadas entre el periodo de mayo y junio de 2017 (ver Anexos I - Guía de entrevista a informante-clave Gerente General de Grupo Telepartes, Anexo II - Guía de entrevista a informante-clave Especialista en desarrollo de empresas y Anexo II - Guía de entrevista a informantes-clave jefes de infraestructura de las principales empresas de telecomunicación en Argentina).

Se observa que, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo se ha realizado una triangulación metodológica que ha garantizado –en mayor medida- consistencia, confiabilidad y enriquecimiento de los resultados de la presente investigación.

En el siguiente Cuadro se resume lo expuesto acerca de la metodología empleada:

Cuadro 3 – Metodología de la investigación

Tipo de investigación	Exploratorio descriptivo
Metodología	Cuali-cuantitativo, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental, transversal
Unidad de análisis	Proceso de apertura de sucursales en el exterior por parte de las empresas, en especial del Grupo Telepartes en la Argentina
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística.
Técnica de recolección de datos	Entrevista con informantes-clave.
Unidad de respuesta	Gerente General Grupo Telepartes Líderes de compras de infraestructura en empresas de telecomunicación Especialista en gestión de empresas
Triangulación metodológica	Tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo.
Lugar y fecha en que se realizó la investigación	Buenos Aires, período Feb.-Jun., 2017.

Fuente: elaboración propia (2017)

III. MARCO TEORICO

Actualmente, la importación de productos manufacturados a la Argentina se presenta como un tema bastante polémico. Si bien las empresas son invitadas a invertir en el territorio, a la fecha no se presentan las condiciones necesarias para que los inversionistas confíen en importar sus productos a este país. Es por esta razón que -en el presente Marco Teórico- se tratan las temáticas fundamentales que hacen al soporte de la presente investigación que serán desarrolladas a continuación.

III.1 ¿Por qué invertir en una sucursal comercial en Argentina?

Resulta necesario definir por qué se escoge la Argentina como el país para la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes S.A.

Dentro de este análisis, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto¹, por medio de su página web, detalla diez razones fundamentales para invertir en la Argentina.

Resulta necesario destacar tres razones que se precisan en dicha web. La primera razón, hace referencia al “crecimiento económico sustentable”, indicando que la Argentina ha creado 5 millones de puestos de trabajo y -a su vez- precisa que el país se encuentra categorizado como uno de muy alto desarrollo humano en lo que respecta a mano de obra y personal capacitado. La segunda razón, corresponde a la “atractiva rentabilidad empresarial” indicando que Argentina cuenta con un crecimiento porcentual de 10% durante

¹ Obtenido de http://inversiones.gob.ar/userfiles/triptico_10_razones_-_espanol.pdf, recuperado el 18/02/2017.

los últimos 4 años en lo que respecta a la inversión extranjera directa. Como tercera y última razón, se destaca su “localización estratégica”, o sea los beneficios de la Argentina como país al encontrarse geográficamente situado al sur del continente americano, ser el octavo país más grande del mundo y los tratados comerciales que respaldan sus buenas relaciones con sus países limítrofes y países aliados en el mundo.

Por su parte, Schechter (2016) en la edición digital de la Revista Forbes², menciona lo expresado por el actual gobernante de la nación argentina, Mauricio Macri, el cual sostiene que el país se encuentra nuevamente globalizado y a la espera de las inversiones nacionales y extranjeras.

Asimismo, Carlos Solari (2016), presidente ejecutivo de la compañía chilena Falabella³, declaró -para el diario peruano Gestión en su versión digital- que el nuevo escenario de la Argentina -dada la apertura económica- abre las puertas a nuevas inversiones, indicando que las nuevas condiciones permiten invertir de una manera mayor a la que venían realizando.

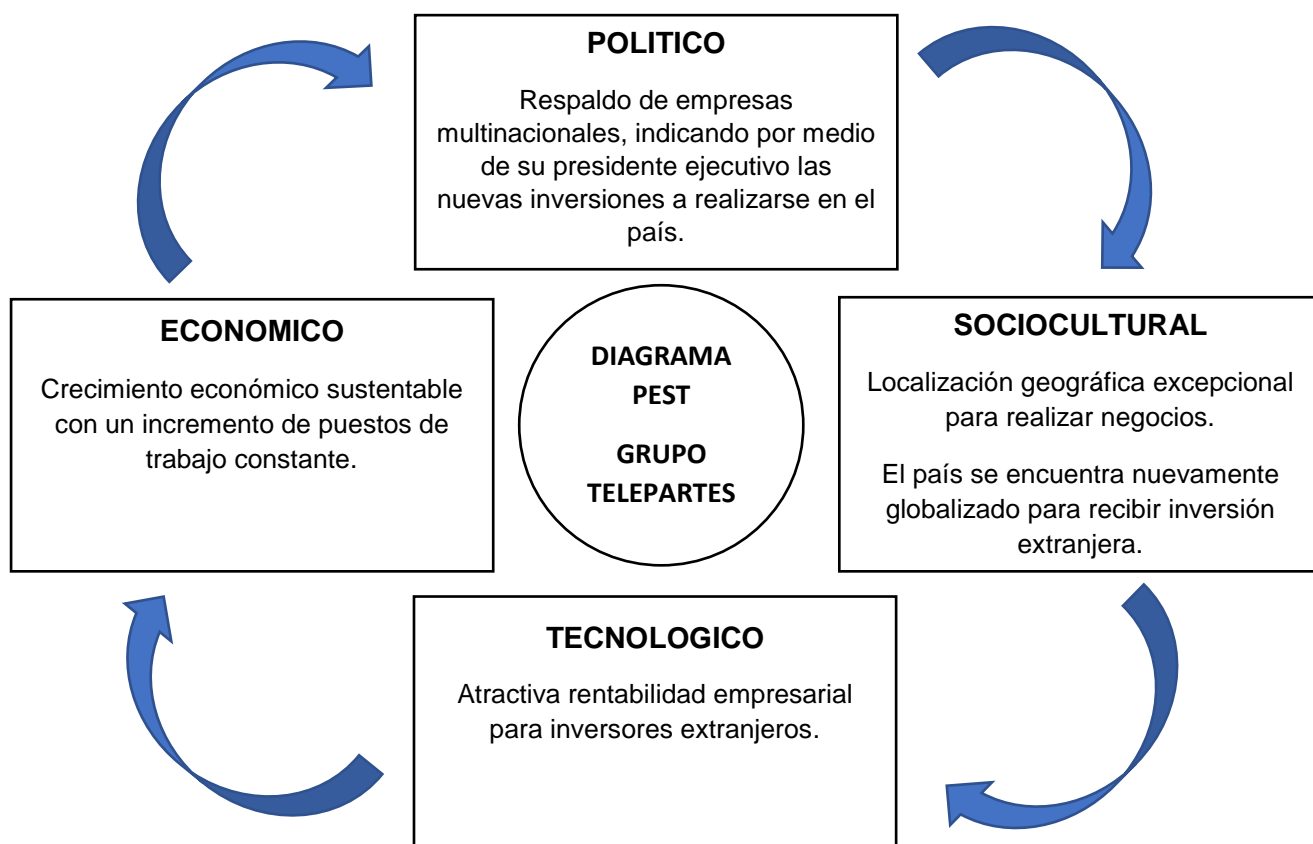
Teniendo en cuenta lo expuesto en el presente apartado, resulta posible concluir que la Argentina cuenta con grandes razones para admitir el desarrollo de industrias competitivas en su territorio, lo cual es beneficiado por su posición geográfica, avalado por su gobierno y visto de la misma manera por empresas regionales que han decidido ampliar sus operaciones en dicho país.

² Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/realspin/2016/08/15/argentinas-mauricio-macri-needs-concrete-wins/#40ff549352c1>, recuperado el 18/02/2017

³ Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/falabella-ve-gran-potencial-argentina-su-regreso-mercados-internacionales-2164575>, recuperado el 18/02/2017

En el siguiente cuadro se consolida los principios anteriormente nombrados:

Cuadro 4 – ¿Por qué Argentina?



Fuente: Elaboración Propia (2017)

III.2 Buenas prácticas aplicadas a la exportación

Del mismo modo que en el apartado anterior, deviene indispensable, realizar un análisis de las buenas prácticas realizadas por empresas exportadoras, enfocando el análisis en las etapas del proceso de toma de decisión de exportar o no. Es decir, en la evaluación previa, cuando se toma la decisión y – finalmente- cuando es el momento de operar en el país extranjero.

La multinacional empresa de logística UPS, dentro de su espacio web Pressroom⁴, publica anualmente una serie de buenas prácticas basadas en una encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas de ocho países de la región. En la encuesta se destacan diversos factores operativos puntuales como seleccionar un socio logístico correcto, planear e investigar, contar con descuentos y precios competitivos, y contar con un financiamiento.

Así, también, Minervini (2016), presenta un método de internacionalización de PYMES basado en la competitividad de las empresas que realizan buenas prácticas en sus operaciones previas a realizar una exportación. Señala que las empresas deben concentrarse en cuatro acciones principales al momento de evaluar una exportación.

La primera es invertir en una excelente campaña de promoción, la cual debe incluir catálogos, página web, envases, etiquetas y listas de precios. La segunda, señala que las empresas deben de contar con información precisa y evitar -a toda costa- la improvisación. La tercera, apunta al mercado, ya que la empresa -al saber cómo promocionarse y manejando una información correcta- puede definir cuál es su segmento de mercado, qué producto desarrollar y definir cuál será su importador aliado. La cuarta acción final se justifica con las tres anteriores -de tal modo- para lograrlos la empresa debe ser competitiva, contar con una excelente organización y una fuerte integración entre sus departamentos.

⁴ Obtenido de <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1426329619856-861>, recuperado el 20/02/2017.

Del mismo modo, deviene posible analizar el caso de éxito de la empresa costarricense Grupo Electrónica, la cual en la década del 2000 inició su expansión internacional.

Según señala Fernando Hangen, fundador de la empresa Electrotecnia⁵, al percibir que su mercado se hacía cada vez más pequeño, tomó la decisión de exportar sus productos, los cuales comparten las mismas características técnicas que los productos que fabrica Grupo Telepartes en el Perú. De este modo, inició sus operaciones en Nicaragua y el Salvador. La compañía, indica Hagen, dirige sus esfuerzos continuamente a la innovación y la creatividad. Estas buenas prácticas hacen que la empresa tenga un gran diferencial con respecto a la competencia.

Asimismo, se destaca el caso de éxito de la empresa peruana Baby Cottons, la cual exporta -por más de 10 años- productos textiles *premium* del Perú a la Argentina. Zemborain, CEO de la compañía⁶, señala que la fórmula para tener éxito en el exterior está dada -en gran medida- por el tipo de negocio o industria en la cual se compite, además de la convicción que tenga su alta dirección en que el camino del crecimiento sostenido de la empresa se encuentra definido por el crecimiento en mercados externos. Finalmente, señala que el rol de los ejecutivos es vital, destacando como una fortaleza la capacidad creativa de los mismos al darle frente a situaciones adversas.

Es posible concluir teniendo en cuenta lo expuesto en el presente apartado que las buenas prácticas aplicadas a la exportación son comúnmente trabajadas

⁵ Obtenido de <https://www.revistasumma.com/historias-empresariales-grupo-electrotecnica/>, recuperado el 19/04/2017.

⁶ Obtenido de <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2011/07/29/baby-cottons-el-negocio-puertas-afuera/> recuperado el 24/04/2017.

por las empresas que exportan sus productos al extranjero. Para ello, se debe tener en cuenta los pasos iniciales antes de realizar una exportación, poniendo principal énfasis en un planeamiento logístico y comercial, validando precios de la competencia además de contar con un respaldo financiero. En segundo lugar, luego de tomar la decisión de exportar, se debe analizar la inversión en la que se incurrirá promocionando los productos ya sea en catálogos, páginas web, etc. Además de tener presente el contar con información precisa, identificar correctamente el mercado y el producto que se desea colocar en el extranjero y ser altamente competitivos. Al momento de operar en el mercado extranjero es indispensable contar con ejecutivos de alto nivel que incorporen a su día a día innovación y creatividad para de esta manera crear barreras contra la competencia.

A continuación, se presentan los principales conceptos destacados en el tema:

Cuadro 5 – Buenas prácticas aplicadas a la exportación

<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar un socio logístico correcto. • Planear e investigar. • Descuentos y precios competitivos. • Contar con un financiamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en una excelente campaña de promoción. • Contar con información precisa y evitar a toda costa la improvisación. • Definir el segmento de mercado. • Excelente organización e integración entre departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Exportar productos que compartan características similares en los mercados. • Luego de exportar ser innovador y creativo

Fuente: Elaboración Propia (2017)

III.3 Canales de distribución (CN) y exportaciones

Deviene fundamental la decisión relacionada con qué CN es más adaptado para que las empresas hagan llegar sus productos a sus clientes finales en países del extranjero.

Cantos (1999) afirma que los CN de productos en el extranjero son aquellos que permiten a las empresas desarrollar con éxito su política comercial y lo define como control total, ya que requiere de un contacto directo con el mercado de destino y admitirá una presencia firme de la empresa. De este modo, se generarán costos fijos relacionados con la operación en el extranjero, tales como alquiler de almacenes, oficinas y personal, entre otros. Cantos indica que los principales mecanismos de control total son los siguientes:

- Venta directa en el extranjero.
- Venta a través de agentes de comisión.
- Venta a través de representantes asalariados por la empresa.
- Implantación directa: Sucursales o filiales.

Cantos –también- hace mención sobre la decisión de consolidación permanente de la empresa en el mercado de destino de forma definitiva, pudiéndose plantear -de modo jurídico- dos opciones, la de la sucursal o la filial.

Jerez y García-Mendoza (2010) señalan que la distribución puede realizarse por medios propios sin necesidad de abrir una planta de producción dentro del país objetivo. Es decir, proponen la apertura de una sucursal o filial netamente comercial, la cual se encargará de comercializar –directamente- los productos que se fabriquen en la casa matriz, siendo -estos productos- exportados al país

de destino. Esta sucursal comercial tendrá como tareas el almacenaje, la importación y la venta. Jerez indica -adicionalmente- que este tipo de alternativa deviene eficaz desde el punto de vista comercial ya que permite tener contacto directo con el cliente. También, indica que -al ser eficaces- pueden además no serlo en el extranjero, dados los costos en los que se puede incurrir adicionalmente.

Por su parte, Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004), definen el término sucursal extranjera como una extensión de una casa matriz, de modo tal que todo ingreso que se presente por parte de la sucursal se cargará en los estados financieros de la casa matriz sea o no sea enviado el dinero, aunque si se presentara alguna pérdida, la empresa matriz puede deducirla de su ingreso gravable, reduciendo su obligación tributaria general.

En el presente apartado se puede concluir que existen diversos tipos de CN de los productos fabricados en una casa matriz que serán colocados en el extranjero. De estos tipos, se distingue la forma de Sucursal comercial, la misma que presenta una serie de ventajas respecto al resto, ya sea por su eficacia comercial, el contacto personal con el cliente final y por el ahorro que representa -tributariamente hacia la casa matriz- las posibles pérdidas que se puedan presentar en su sucursal. Cabe mencionar que la sucursal implica -a su vez, para su implementación- un respaldo financiero amplio dados los costos fijos que se generan y un involucramiento de la organización completo.

De este modo, en el siguiente cuadro se presentan los principales conceptos destacados en el tema:

Cuadro 6 – Canales de distribución y exportaciones

- La sucursal extranjera puede ser visualizada como una extensión de la casa matriz.
- Identificar el CN adaptado y más eficiente a los fines de la comercialización de productos en el extranjero.
- Consolidación de la empresa en el mercado de destino de forma definitiva a partir de la apertura de una sucursal comercial.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

III.4 Perú-Argentina: Acuerdos, tratados y organizaciones para el comercio

Argentina y Perú comparten una historia rica de intercambio comercial, comercializado -durante décadas- sus productos de país a país. En el presente apartado se analizarán los acuerdos comerciales que avalan y garantizan el flujo comercial entre dichos países.

La Organización Mundial de Comercio (OMC)⁷ vela por administrar los acuerdos comerciales entre las 164 naciones que la componen. Una de las principales funciones de la organización es la de resolver cualquier diferencia comercial que se presente entre los países miembros, y Argentina y Perú pertenecen a la organización desde su inicio, el 1ro de enero de 1995.

Por su parte, la Argentina es uno de los países miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR)⁸ y –actualmente- el Perú es uno de los países asociados a este mercado. MERCOSUR tiene como principal objetivo brindar un espacio

⁷ Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm, recuperado 27/02/2017.

⁸ Obtenido de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/4/innova.front/en-pocas-palabras>, recuperado el 27/02/2017.

común a los fines que los países miembros y los asociados puedan tener oportunidades comerciales y de inversión.

El Perú forma parte de los países asociados al Mercosur logrando suscribir -entre las partes- el acuerdo de complementación económica N° 58 (2 de enero 2006)⁹, que tiene -dentro de sus objetivos- establecer las reglas, ya sean jurídicas o institucionales para la cooperación e integración económica entre las partes, garantizando y facilitando la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de medios productivos en condiciones de competencia.

Adicionalmente, el acuerdo señala que -a partir del 1 de enero del 2012- los productos peruanos destinados hacia la Argentina tienen una preferencia arancelaria de 100%, ingresando a dicho país con arancel cero.

De esta manera, se puede concluir que la Argentina y el Perú son países con actividad económica garantizada por medio de organismos mundiales como la OMC, regionales como el Mercosur y acuerdos puntuales -como es el caso del ACE N°58- el cual de manera explícita indica que entre estos países se brindaran todas las ayudas necesarias con el objeto de lograr un intercambio comercial beneficioso.

En el siguiente cuadro se resume lo expuesto en el presente apartado:

⁹ Obtenido de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123, recuperado el 27/02/2017.

**Cuadro 7 – Perú-Argentina: Acuerdos, tratados y organizaciones
para el comercio**

OMC	<ul style="list-style-type: none"> • Regula los acuerdos comerciales a nivel mundial.
Mercosur	<ul style="list-style-type: none"> • El Perú no es miembro, pero es asociado y tiene ventajas por serlo.
ACE 58	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo entre Perú y el MERCOSUR, asegura el comercio entre los países y brinda ventaja arancelaria 100%
Resumen	<ul style="list-style-type: none"> • Existe seguridad en la inversión ya que existen organismos mundiales y acuerdos específicos que aseguran el respeto a las inversiones extranjeras y brindan ventajas para una competencia sana entre empresas.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

III.5 Conclusiones

En la Argentina, la constitución de empresas extranjeras para la importación de productos manufacturados fuera del país ha sufrido diversos cambios en los últimos años, pasando desde políticas proteccionistas hasta políticas de libre mercado.

Tanto el gobierno actual de Mauricio Macri como el Ministerio de Relaciones Exteriores y de Culto, coinciden en afirmar que la Argentina es un país globalizado, con un crecimiento económico sustentable, el que asegura a los inversores extranjeros una rentabilidad garantizada acompañada de un recurso humano altamente calificado.

El país cuenta con grandes razones para admitir el desarrollo de industrias competitivas en su territorio. Con respecto a las operaciones de importación de productos finales, existe un alto beneficio debido a su posición geográfica y estratégica para hacer negocios.

En los últimos años, las empresas exportadoras de productos han mejorado sus procesos en base a buenas prácticas aplicadas a la exportación, basándose en una serie de distintos pasos iniciales antes de realizar su primera exportación. En primer lugar, se encuentra el planeamiento logístico y comercial, validando precios de la competencia y evaluando -al detalle- el respaldo económico que tendrán durante el proceso de consolidación de la marca o producto.

Seguidamente, al decidir exportar, se requiere analizar la inversión en la que se incurrirá, la que incluye costos de promoción del producto o la marca, realización de catálogos y desarrollo de páginas web, entre otras. Deviene necesario -también- contar con información de primera mano, identificando -correctamente- el mercado objetivo y si el producto que se desea exportar es altamente competitivo en función de la relación precio- calidad.

Además, resulta indispensable contar con ejecutivos de alto nivel que -mediante su innovación y creatividad- estén a cargo de brindar soluciones dinámicas a los problemas que se presenten y -a su vez- creen adecuadas barreras contra la competencia.

Los canales de distribución cumplen un rol altamente importante al momento de evaluar el ingreso de productos a mercados extranjeros. El caso de la instalación de una sucursal comercial, la cual presenta una serie de ventajas respecto al resto de las alternativas. Brinda, entre otras, eficacia comercial por el contacto personalizado con el cliente final y por el ahorro tributario que representa hacia su casa matriz. Se resalta que la instalación de una sucursal comercial conlleva a un involucramiento completo de la organización y al

consecuente respaldo financiero dada la inversión necesaria y los costos fijos que se generan al implementarse.

La Argentina y el Perú son naciones que históricamente han tenido actividad económica bilateral. En la actualidad, existen organismos mundiales como la OMC, regionales como el Mercosur y acuerdos puntuales como el ACE N°58 que brindan las garantías necesarias a los fines de realizar intercambios de bienes comerciales entre dichos países.

A través del presente Marco Teórico, se han analizado los aportes de diferentes autores que resultan indispensables para el desarrollo de esta investigación, el cual se ha propuesto a efectos de generar ideas para la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina.

En el siguiente capítulo – Marco Investigativo – se presentará el trabajo de campo que permitirá conocer y ampliar los factores relevantes necesarios a los efectos de tomar o no la decisión de apertura de esta sucursal comercial.

IV. MARCO INVESTIGATIVO

En el presente Capítulo se expondrán los hallazgos de las diferentes técnicas de recolección de datos de campo, utilizadas a los fines de obtener ideas para la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en el territorio argentino.

Las técnicas de recolección de datos en campo incluyen: entrevista al Gerente general de la empresa Grupo Telepartes S.A., entrevista a un especialista en gestión de empresas en el extranjero y -por último- entrevistas con informantes-clave.

IV.1 Entrevista al Gerente General de la empresa Grupo Telepartes S. A.

Fue fundamental para la investigación poder tener acceso a los puntos de vista relacionados a la posible inversión de Grupo Telepartes en la Argentina a través de una entrevista telefónica a su actual Gerente General el Ing. Antonio Benalcazar. A los fines de contar con mayores detalles Ver el Anexo III.

El entrevistado afirmó que el principal desafío para Grupo Telepartes en los siguientes 10 años, será mantenerse a la vanguardia tecnológica de acuerdo al rumbo que tomen sus clientes. Del mismo modo, aseveró que fue clave para el crecimiento de su empresa – cabe resaltar que la empresa ha tenido un crecimiento sostenido durante 39 años - el tener claro las tendencias del mercado, entendiendo las necesidades de sus clientes y adaptándose rápidamente a los cambios que se presenten.

El entrevistado mencionó que se encuentra interesado en la posibilidad de invertir en el extranjero y señaló, también, que ve a la Argentina como su

principal mercado en un corto plazo. Para esto, previamente realizaría un plan comercial exploratorio para evitar generar costos innecesarios e ir tomando decisiones paso a paso de acuerdo se vayan generando los negocios.

Con respecto a los riesgos, el entrevistado indicó que –actualmente- se encuentran trabajando en mejorar su administración centralizada -la que presenta deficiencias - ya que -con ella- se brindaría soporte a cualquier tipo de operación que se realizara en el extranjero.

Finalmente y como resultado de esta entrevista, observó una gran similitud con los conceptos presentados en el Marco Teórico, los que son aplicables y se encuentran en la estrategia de la dirección de la empresa. De esta manera, la planificación centrada en un plan comercial exploratorio y la decisión de mejorar su administración general -para dar respaldo eficiente a sus futuras operaciones en el extranjero- son indispensables al momento de decidir la apertura de una sucursal comercial en la Argentina.

IV.2 Entrevista a especialista de gestión de empresas

A los efectos de comprender en profundidad del tema de estudio, resulta necesario analizar lo afirmado por el especialista en gestión de empresas, que operan en el extranjero, al cual se tuvo acceso mediante una entrevista telefónica.

El propósito de la misma ha sido proporcionar -de manera puntual y real en base a su experiencia- el camino para la apertura de la Sucursal Comercial de Grupo Telepartes en la Argentina con una serie de preguntas semi-estructuradas que se detallan en el Anexo IV.

De este modo, el especialista afirmó que cuando la empresa para la que trabajaba se encontraba dispuesta a invertir en ingresar comercialmente en un nuevo país - cabe mencionar que la empresa para la cual trabaja opera actualmente en 102 países teniendo como caso de éxito Perú, Colombia y Chile - lo haría mediante un programa piloto. El mismo consiste en instalar – formalmente- en el país objetivo a un personal destacado en ventas de la compañía, acompañado de un vendedor local. Esto aseguraría un correcto despliegue comercial, permitiendo que no se deteriorase la marca al tener un primer contacto con el cliente por medio de un personal de venta poco calificado.

El entrevistado afirmó concretamente que -antes de tomar la decisión de ingresar comercialmente a un país extranjero- era necesario -de manera estratégica- observar el país de manera macro. Evaluar qué tan estable serían los años venideros en materia económica, y qué tipo de acuerdos, tratados y políticas se encontraban vigentes. Además, enfatizó que era necesario conocer –claramente- a la competencia local y extranjera que opera en el país de destino y tener en claro cuál era el porcentaje de mercado final que se desea obtener del total.

Fue necesario también, abordar el tema del riesgo en el que incurren las empresas al iniciar sus operaciones en el extranjero. El entrevistado afirmó que, si se prestaba atención a los análisis previos a la inversión, se contrataba a las personas correctas y se garantizaba un correcto trabajo comercial en el mercado objetivo, los riesgos serían mínimos.

Finalmente, destacó que, para su negocio en la actualidad, es importante invertir en desarrollar nuevos mercados, “Soñar en grande, asegurando que el sueño sea realista” concluyó.

De acuerdo con lo expuesto en este apartado, se permite concluir que, mediante la entrevista al especialista de gestión de empresas con operaciones en el extranjero, la idea de trabajar un plan piloto comercial, además de evaluar las políticas, tratados y estabilidad macro del país destino de la inversión son indispensables para tomar la decisión de la apertura de la sucursal comercial en la Argentina.

IV.3 Entrevista con informantes-clave

Deviene de gran importancia para el tema de estudio, recolectar la opinión de algunos de los expertos en compras de productos de infraestructura para telecomunicaciones de los principales productos que la empresa Grupo Telepartes fabrica en la actualidad y desea distribuir en la Argentina.

Así, también, con el propósito de buscar conceptos importantes y aplicables a la realidad se ha entrevistado a dos expertos que trabajaban para dos de las principales empresas de telecomunicación de la Argentina, con una serie de preguntas semi estructuradas, las cuales se detallan en el Anexo V.

Los principales elementos surgidos de estas entrevistas se detallan a continuación:

Puntos clave en el proceso de compra de material de infraestructura:

Los entrevistados llevaban años trabajando en el sector de las telecomunicaciones en el departamento de ingeniería y abastecimiento de sus respectivas empresas. Ambos coincidieron que las características principales que debía tener un proveedor extranjero para ser considerado en su lista de proveedores, era contar con experiencia en el rubro y tecnología de punta, la cual repercutía en la calidad de los productos que se ofertan así –también- asegurar tiempos de entrega precisos y fiables.

Del mismo modo, los especialistas afirmaron que no era necesario contar con presencia física y jurídica en el territorio para definir una compra, pero – además- sostuvieron que la venta sería más confiable si existiese un *showroom* para mostrar los productos y -de esta manera- verlos físicamente construidos para realizar una evaluación de la calidad previa a la adquisición.

Tomando en cuenta lo previamente planteado, surgió de la misma respuesta el principal riesgo en que incurrían los compradores al adquirir productos importados. Al adquirir productos en el extranjero -afirmaron los entrevistados- el riesgo era alto ya que, al no contar con muestras físicas, el adjudicar una compra a un extranjero era prácticamente adquirir productos a ciegas.

En relación con los beneficios que percibían, los especialistas mencionaron que el principal beneficio era la diversidad de productos, además indicaron que los precios eran mejores que los que se ofrecían en el mercado local.

Según lo que afirmó uno de especialistas, las compras de productos en el extranjero eran realizadas sin problemas mediante la colocación de órdenes de compra internacionales, las mismas que son acompañadas previamente de un trabajo comercial arduo, el cual involucra muestras, visitas técnicas del personal comprador a la fábrica de productor en el país que se encuentre, entre

otras. Es por eso que señaló –finalmente- que no era necesario que las empresas proveedoras debieran contar con presencia jurídica de ningún tipo en el país al que exporta sus productos.

Por su parte, el segundo de los especialistas hizo mención a los procedimientos de compra requeridos por su empresa, los cuales venían acompañados de una serie de requisitos dentro de los cuales, el hecho de tener una presencia jurídica en el país era necesaria.

Al concluir este apartado, se puede indicar que los entrevistados coincidieron en brindar los conceptos que presentados en el Marco Teórico, los que son aplicables y se encuentran basados en su experiencia. De esta manera, el lograr un nivel de calidad óptimo, contar con tecnología de punta y experiencia en el rubro permitirá ser parte de su lista de proveedores. Además, el contar con presencia jurídica y física en el territorio donde era pretensión invertir asegura una mejor relación con el cliente final, el cual, al tener el producto físicamente podrá tomar una decisión de compra más segura.

IV.4 Conclusiones

La información recolectada en el Marco Investigativo fue trascendente a efectos de comprender el contexto de aplicación del presente estudio, revelando la necesidad de la apertura de una sucursal comercial en la Argentina de la empresa Grupo Telepartes.

Se obtuvo una primera aproximación, a través de una entrevista telefónica al Gerente General de la empresa, en la cual se pudo observar cuales eran los principales desafíos que tenía la empresa para un mediano plazo. Así como-

también- fue importante aclarar la decisión de la alta dirección en realizar inversiones en el extranjero, puntualmente en la Argentina.

Asimismo, deviene importante rescatar la participación, por medio de una entrevista telefónica, al especialista de gestión de empresas, el cual aportó fundamentos estratégicos de cómo – las empresas – deben de consolidar sus productos en el extranjero, el peso que le dan los acuerdos y tratados establecidos en el país donde se desea invertir y la forma de minimizar sus riesgos al momento de tomar la decisión final de la apertura de una sucursal comercial en el extranjero.

Adicionalmente, y gracias a la participación de los informantes–clave, se pudo entender de manera exacta qué era lo que necesitaban los compradores de los productos que fabricaba la empresa. De esta manera, quedó claro que los compradores necesitaban calidad, respaldada por tecnología de punta y presencia física y jurídica al momento de tomar la decisión de compra.

Finalmente, las tres técnicas de recolección de datos, utilizadas para el estudio permitieron realizar un adecuado revelamiento de la toma de decisión para la apertura de una sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina.

En el siguiente cuadro, se detalla el análisis FODA de la presente investigación:

Cuadro 8 – Análisis FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Tecnología de Punta• Precios de mercado altamente competitivos• Marca calificada con experiencia.	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Mercado cautivo mal atendido.• Precios altos• Reciente apertura comercial de la Argentina al mundo• Presencia física.
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Distancia a la casa matriz• Costos de nacionalización elevados• No contar con productos elaborados en Argentina para ser evaluados de manera física.	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Fabricantes locales• Fabricantes extranjeros• Inestabilidad política.

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el siguiente Capítulo –Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones- se plantearán los principales hallazgos del presente estudio, entre otros.

V. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente trabajo pretendió analizar las ideas propuestas para la apertura de la sucursal comercial en la Argentina de la empresa Grupo Telepartes, con tal fin, y además de haber revisado el pensamiento de distintos autores, se realizó un revelamiento del tema en la actualidad de distintos personajes influyentes en la toma de decisión al momento de evaluar la opción de la apertura de la sucursal. La integración de estos nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

V.1 Conclusiones generales

Al respecto de la elección de la Argentina como país para la apertura de la sucursal comercial

La necesidad de definir a la Argentina como el país elegido para la inversión en la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes es uno de los factores principales para la toma de la decisión final. De este modo, fue clave dentro de la investigación del Marco Teórico determinar mediante las diferentes filosofías, teorías y técnicas desarrolladas por diferentes autores frente al potencial que tiene la Argentina como destino de inversión privada en los siguientes años.

De esta manera, es posible concluir que la Argentina es un país que reúne las características propias para una inversión segura, respaldado por tratados comerciales bilaterales que protegen la inversión extranjera y acuerdos de

complementación económica como el ACE N°58 del Mercosur, el cual, garantiza el facilitamiento de la libre circulación de bienes y servicios entre Perú y Argentina, además de garantizar una preferencia arancelaria del 100%, es decir, que los productos que se comercializan entre estos países cuentan con cero arancel.

Al respecto a las operaciones previas a la apertura de la sucursal comercial

Asegurar los pasos que debe tomar la empresa previos a la inversión de manera segura, es indispensable al momento tomar una decisión de invertir en el extranjero. Es por ello que, basando la investigación realizada en el Marco Teórico y las observaciones realizadas en el Marco Investigativo, pude concluir que es necesario invertir inicialmente en realizar un estudio de mercado para analizar a la competencia, sus productos y sus presentaciones, además de los precios que maneja y su contacto comercial con sus clientes.

Del mismo modo, es decisivo al momento de tomar la decisión de invertir, contar con un estudio previo sobre la logística que se manejará al momento de iniciar las exportaciones desde la casa matriz en el Perú, de esta manera se evitarán costos adicionales no planeados.

Es necesario a su vez, invertir en una excelente campaña de promoción, la cual debe contar con catálogos, sitio web con dominio del país donde se desarrollarán las operaciones, *merchandising*, entre otras.

Es fundamental para la rentabilidad del proyecto, minimizar los costos de manera óptima mediante la implementación de un plan piloto comercial. Este nos brindará a un bajo costo los primeros contactos comerciales con los futuros

clientes y será el responsable a su vez de impulsar la imagen de la marca en sus inicios.

Al respecto de la distribución de los productos en la Argentina

La decisión de elegir el modelo de distribución de los productos que la empresa Grupo Telepartes tomaría en la Argentina es vital para el correcto desarrollo de la marca en dicho país.

Luego de la investigación realizada en el Marco Teórico y siendo corroborada la misma por las observaciones realizadas en el Marco Investigativo, he podido llegar a las siguientes conclusiones enfocándome en el beneficio económico de la empresa al reducir los costos al mínimo:

- La forma jurídica de sucursal comercial es la más óptima para las inversiones en el extranjero, esta impacta positivamente en el flujo económico de la empresa sin asumir los sobre costos de implementación de una operación más compleja, como sería el caso de abrir una fábrica en el extranjero.
- Es necesario contar con personal profesional comercial de confianza comprometido con el proyecto, el cual contará con respaldo de la casa matriz en todo momento.
- La dirección y la administración general de la casa matriz deberá ser capaz de brindar soporte a las operaciones de la sucursal comercial de manera eficaz.

Al respecto de la apertura de la sucursal comercial en la Argentina de la empresa Grupo Telepartes

Finalmente, a través del fundamento aportado por el marco teórico y la evidencia de campo recogida en el marco investigativo, ha sido posible determinar que - la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina – resulta necesaria para el correcto desarrollo comercial de los productos de la empresa en el extranjero, ya que esto ayudara a captar un mercado adicional no contemplado dentro de su territorio actual. Respondiendo de este modo a la hipótesis del presente estudio.

V.2 Propuestas de mejoras y recomendaciones

El análisis de la información recolectada en el Marco Investigativo permitió evidenciar la necesidad de la Dirección de la empresa Grupo Telepartes en ampliar su mercado en el extranjero, siendo la Argentina su mercado objetivo a corto plazo.

De acuerdo con lo anterior, y el contenido estudiado en el Marco Teórico, se proponen algunas ideas tendientes a realizar la apertura de una sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en el territorio argentino:

- Definir correctamente al personal que tendrá la labor de conformar el piloto comercial en la Argentina.
- Evaluar los costos fijos de la instalación de una oficina comercial con *showroom* de los productos, teniendo presente el factor de inflación que el gobierno argentino estima anualmente.

- Listar los clientes potenciales y realizar una visita previa para realizar una presentación formal de la empresa y los productos que se distribuirán en el país.
- Definir cuál será el operador logístico que se encargará de realizar la importación de los productos.
- Impulsar una campaña de introducción de la marca mediante la actualización de los catálogos, tarjetas personales, pagina web y *merchandising*.
- Realizar un listado de la competencia tomando en cuenta los productos que comercializa y los precios de venta que manejan.
- Definir un plan de calidad total sobre los productos manufacturados para evitar costos de reprocesos ya que al realizar una exportación es más caro retornar al país un producto defectuoso que fabricarlo nuevamente.

V.3 Aportes para futuras investigaciones

A partir de lo desarrollado en el presente estudio, se proponen diferentes temáticas que pueden complementar o aportar en la investigación en otros procesos:

- Construir matrices de riesgo que permitan predecir posibles problemas que se presenten en la apertura de una sucursal comercial en el extranjero.
- Realizar la comparación de buenas prácticas con empresas extranjeras que ya se encuentren operando en la Argentina.
- Plantear un modelo de estudio similar en países de la región.

- Medir el impacto de la importación de productos metalmecánicos en países con políticas restrictivas.

Esta investigación, se orientó a la búsqueda de ideas para la apertura de la sucursal comercial de la empresa Grupo Telepartes en la Argentina. Así mismo, se ha pretendido aportar al desarrollo de buenas prácticas destinadas a la toma de decisión del inversor con la finalidad de lograr implementar una oficina comercial con el mínimo costo. Seguramente, un nuevo peldaño podrá lograrse a través de estudios que analicen los procesos financieros y estudio de costos para la implementación de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Cantos, M. (1999). *Introducción al comercio internacional (1a ed.)*. España: EDIUOC.

Daniels, J. Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales (10ma ed.)*. México: Pearson Education.

Jerez, J. y García-Mendoza, A. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa (1a ed.)*. España: ESIC.

Minervini, N. (2016). *Ingeniería de la exportación (1a ed.)*. España: FC EDITORIAL.

Fuentes en Internet

Exportando Franquicias, *Blog de exportación (2011)*. Obtenido de <https://exportandofranquicias.wordpress.com/2011/07/29/baby-cottons-el-negocio-puertas-afuera/>, recuperado el 24/04/2017.

Hangen, F. (2015, 10 de Setiembre) *Historias empresariales: Grupo Electrónica*. Revista Summa versión digital. Obtenido de <http://www.revistasumma.com/historias-empresariales-grupo-electrotecnica/>, recuperado el 27/02/2017.

Mercado Comercial del Sur (Mercosur 2016). Obtenido de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/4/innova.front/en-pocas-palabras>, recuperado el 27/02/2017

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123, recuperado el 27/02/2017

Ministerio de relaciones exteriores y de culto (2015), *10 Razones para invertir en la Argentina*. Obtenido de

http://inversiones.gob.ar/userfiles/triptico_10_razones_-_espanol.pdf, recuperado el 18/02/2017.

Organización Mundial de Comercio (2016). Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm, recuperado el 27/02/2017.

Schechter, PR (2016, 15 de agosto). *Argentina's Mauricio Macri Needs Concrete Wins*. Revista Forbes versión digital. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/realspin/2016/08/15/argentinas-mauricio-macri-needs-concrete-wins/#40ff549352c1>, recuperado el 18/02/2017.

Solari, C. (2016, 1 de julio). *Falabella ve "gran potencial" en Argentina tras su regreso a mercados internacionales*. Diario Gestión Perú versión digital. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/falabella-ve-gran-potencial-argentina-su-regreso-mercados-internacionales-2164575>, recuperado el 18/02/2017.

UPS Pressroom (2014, 9 de febrero). Obtenido de <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1426329619856-861>, recuperado el 20/02/2017.

ANEXO I

Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición / Empresa	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Antonio Benalcazar	Perú	Director Gerente – Grupo Telepartes S.A.	01/06/2017	Telefónica	1.5 horas

Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál considera que es el principal desafío de Grupo Telepartes para los próximos 10 años?
- ¿Cuáles considera que son las claves para lograr un crecimiento sostenido de su empresa?
- ¿Piensa que existe mercado para sus productos fuera de sus fronteras?
- ¿Qué oportunidades ve en los mercados extranjeros?
- ¿Qué países son los que actualmente observa con mayor potencial para distribuir sus productos?
- ¿Podría nombrar algunos riesgos que detecta para sus operaciones en el extranjero?
- ¿Piensa en invertir de alguna forma en el mercado extranjero?
- ¿Cuáles cree que son los pasos que debe dar una empresa como Grupo Telepartes para llegar a ser eficiente en una posible operación en el extranjero?
- ¿Qué plan tiene específicamente para posicionar sus productos en la Argentina?

(*) Actual Gerente General de la empresa 01/06/2017

ANEXO II

Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición / Empresa	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Jesus Tanguis	USA	Vise Presidente para Sudamérica / Minova	15/07/2017	Telefónica	1.5 horas

Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuáles fueron los pasos que tomó su empresa para consolidar sus productos en el extranjero?
- ¿Su empresa cuenta con sucursales o filiales en el extranjero? ¿Puede comentarnos su caso de éxito?
- Al evaluar un nuevo mercado en el extranjero. ¿Qué peso le dan a la decisión a los acuerdos, tratados y políticas vigentes en el país de destino?
- ¿Qué riesgos cree que se toman al momento de decidir invertir en desarrollar un nuevo mercado?
- ¿Considera necesario en el actual mundo globalizado que las empresas deban exportar sus productos con éxito a mercados extranjeros para lograr un crecimiento sostenido?

(*) Actuales empleados de las empresas mencionadas 15/05/2017

ANEXO III

Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 8: Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	País de Origen	Posición / Empresa	Entrevista		
			Fecha	Modo	Duración
Marcos Humphey	Argentina	Jefe de Planificación de Infraestructura - Claro Argentina	15/07/2017	Presencial	1.5 horas
Paul Stepanic	Argentina	Jefe de Infraestructura - Telefónica Argentina	15/07/2017	Presencial	1.5 horas

Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué características debe tener un proveedor extranjero para poder ser considerado dentro de su lista de proveedores?
- ¿Es necesario para Usted que su proveedor cuente con un establecimiento físico y jurídico en su territorio?
- ¿Puede indicarnos los riesgos en que incurre al adquirir productos en el extranjero?
- ¿Existen beneficios al adquirir productos en el extranjero?
- ¿Considera que la empresa Grupo Telepartes debería contar con una presencia jurídica, ya sea como sucursal o filial en la Argentina?

(*) Actuales jefes de infraestructura de las empresas mencionadas 15/05/2017

CURRICULUM VITAE

JUAN E. CASTAÑEDA C.

Ecuador 1197 5D Cap. Federal – Buenos Aires

juan.castaneda.cornejo@outlook.com / Cel: 11 26515369

DNI: 95305632 / 38 Años



RESUMEN

Ingeniero Industrial, graduado en la Universidad de Lima (Perú) y actual Estudiante del MBA de la Universidad de Palermo, con sólida experiencia comercial en el manejo de proyectos vinculados a la Minería, Oil and Gas, Telecomunicaciones e Industria. Combino mi formación profesional con la experiencia comercial corporativa adquirida en 12 años de trabajo continuo enfocado en el desarrollo de negocios.

Capacidad intelectual y de aprendizaje. Hábil para trabajar bajo supervisión mínima en situaciones de presión, en ambientes desafiantes y competitivos. Capaz de identificar, corregir y tomar decisiones ante los problemas. Persona responsable y adaptable, con rápida capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías. Asociación y trabajo en equipo. Dominio del idioma inglés y programas informáticos.

EXPERIENCIA

COUNTRY MANAGER, GRUPO TELEPARTES S.A., BUENOS AIRES, – AGOSTO 2016- ACTUAL

Empresa del sector industrial con 35 años de presencia en el mercado peruano. Suministra, fabrica y brinda servicios para las principales empresas de Telecomunicación, Industria y Minería.

Web: www.telepartes.com.pe

Responsabilidades:

- Encargado de la planificación y puesta en marcha de la Sucursal Comercial en la ciudad de Buenos Aires.
- Desarrollo de clientes estratégicos.
- Gestión comercial.
- Trato directo con los principales directivos de las empresas líderes (Telefónica, Claro, Nokia, Huawei, Telecom, entre otras)

GERENTE COMERCIAL Y MARKETING, GRUPO TELEPARTES S.A., LIMA, – 2012- ABRIL 2016

Empresa del sector industrial con 35 años de presencia en el mercado peruano. Suministra, fabrica y brinda servicios para las principales empresas de Telecomunicación, Industria y Minería.

Web: www.telepartes.com.pe

Responsabilidades:

- Planificar, administrar y controlar eficazmente la implementación de los proyectos.
- Asegurar la disponibilidad, aprobación y participación de los recursos físicos, financieros y humanos.
- Informar periódicamente sobre el avance de los proyectos y definición de cronogramas.
- Planificar y monitorear los KPIs claves del proyecto. Detectar desvíos tempranos y oportunidades de mejora. Desarrollar herramientas de control y definir indicadores.
- Manejar y gestionar por medio de indicadores (Balanced Scorecard)
- Diseñar y validar el cumplimiento del Plan Estratégico de Marketing.
- Diseñar el Plan anual estadístico de Ventas.
- Trato directo con los principales directivos de las empresas líderes (Telefónica, Claro, Americatel, Alcatel, Huawei, ZTE, Empresa Minera Cerro Verde, Compañía Minera Xtrata Las Bambas, Ericsson, Bechtel, Haug, entre otras)

Principales Logros:

- Director de la Certificación ISO 9001 para todo el proceso productivo y administrativo.
- Director y responsable para la Certificación UL (Unlimited Laboratories) en lo que respecta a Cable Trays (Bandejas, Charolas y Escalerillas Porta Cables)
- Participación en la feria minera más grande del mundo PERUMIN (Arequipa- Perú, Setiembre 2013)
- Participación en el congreso anual de Ejecutivos CADE (Paracas- Perú, Diciembre 2013)
- Construcción del Data Center más grande del Perú (2500 m2 Cliente Telefónica del Perú)

CONSULTOR CORPORATIVO SENIOR, NEXTEL DEL PERU, LIMA - 2009-2012

Empresa de Telecomunicación Multinacional con presencia en 8 países de la región.

Web: www.nextel.com.pe

Responsabilidades:

- Responsable del incremento de la base activa de clientes (solo Empresas).
- Cumplir con cuota anual de 800 líneas y equipos.
- Visitar 5 clientes corporativos diariamente (Empresas)
- Resolver de manera personalizada los reclamos posibles de los clientes

Principales Logros:

- Exceder la cuota anual de ventas en más de un 1400% durante los 3 años de mi gestión.
- Miembro durante 3 años seguidos del President's Club (reconocimiento por desempeño)
- Posicionado en el TOP 10 de Ventas directas (en un equipo compuesto por 130 consultores Corporativos)
- Supervisión directa del lanzamiento y capacitación a la fuerza de ventas de los nuevos equipos 3G.

COMPLICE MKT & COMUNICACIONES, LIMA - 2008-2009

Empresa Propia dedicada a la organización y desarrollo de eventos y estrategias de marketing del sector corporativo. Teniendo como principales clientes a empresas gubernamentales, mineras, y privadas de gran envergadura.

Responsabilidades:

- Responsable de toda la gestión de la empresa y los planes estratégicos como base fundamental para el alcance de sus metas y objetivos.
- Elaboración del plan estratégico de la empresa
- Análisis y diseño de los procesos de implementación de eventos
- Marketing y logística en general.

Principales Logros:

- Lanzamiento exitoso al mercado peruano de la marca BlueComp, la cual brindaba servicio de publicidad gratuita a todos los dispositivos móviles conectados por Bluetooth o Wifi.

Ver link adjunto: <http://globedia.com/publicidad-llega-telefono-movil-peru>

- Integración de dicha tecnología a transportes públicos en Lima Metropolitana.

ENCARGADO DE PRODUCCION, METROCOM SAC, LIMA - 2003-2008

Empresa peruana líder del mercado de impresión gigantográfica y digital con 18 años de presencia en el mercado peruano.

Web: www.metrocom.com.pe

Responsabilidades:

- Responsable del planeamiento y control de la producción.
- Responsable de la gestión de la producción mediante indicadores (*Balanced Scorecard – BSC*)
- Responsable de 56 personas entre operadores de maquinaria, técnicos electricistas de Mantenimiento, obreros del equipo de acabados y personal de limpieza.
- Responsable del correcto funcionamiento de la maquinaria.
- Responsable de la correcta coordinación de los despachos.

FORMACION

Universidad de Palermo, Buenos Aires – Título: MBA Alumno (2016)

Web: www.palermo.edu

Universidad de Lima, Lima – Título: Ingeniero Industrial (2003)

Web: www.ulima.edu.pe

Inglés: Hablado, Escrito y Lectura avanzado – Instituto Euro idiomas (Lima - Perú)

CURSOS y CERTIFICADOS

- Certificación Microsoft de Office Avanzado
- Como negociar con Gente Difícil (NEXTEL DEL PERU)
- Como formar equipos de Alto desempeño (NEXTEL DEL PERU)
- Value to Improvement (NEXTEL DEL PERU)
- Liderazgo y Supervisión para Equipos de Ventas (GRUPO TELEPARTES)

APTITUDES

Responsable, puntual, analítico, proactivo, dinámico y extrovertido.