



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Asociación de empresas del sector SSI como  
estrategia de inserción en mercados globales.  
El caso del Consorcio de Exportación SSI de Tandil  
“Quick Stone” en 2019**

Tesis para obtener el título de:  
Magíster en Gestión Empresaria  
de Negocios Internacionales

Maestranda: Lic. Cintia Scoles

Directora: Dra. Romina Loray  
Co Directora: Dra. Jorgelina Marino

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Diciembre 2020

# Dedicatoria y agradecimientos

Haciendo referencia a la definición de agradecer, aflora la valoración por la ayuda y colaboración directa para el desarrollo del siguiente trabajo final de tesis, a mi directora y co directora que aportaron su profesionalismo demostrado en el compromiso de cada detalle sin importar la hora o día.

El sentimiento profundo de agradecimiento para mi compañero de vida y a mis dos tesoros, como a la familia en general, por la entrega y acompañamiento para que el camino de desarrollo profesional sea una realidad.

Mi dedicatoria a la casa que me brindó las herramientas de base en mi formación, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires; como así también al Municipio de la ciudad de Tandil, a la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil y a los miembros del Consorcio Quick Stone por su confianza.

Un reconocimiento especial para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires que me guió en el aprendizaje de esta disciplina.

# Resumen

Entendiendo al conocimiento y a la información como la nueva riqueza del siglo XXI, y a la internacionalización de las empresas como un desafío en boga para hacer frente a las oscilaciones del mercado local, la necesidad de analizar una herramienta que articule y potencie las dos aristas es el puntapié inicial de este trabajo.

Con el objetivo de analizar la figura del Consorcio de Exportación como herramienta para fomentar y potenciar la internacionalización de empresas del sector SSI; en primer lugar, se realiza un diagnóstico de la producción y comercialización de software y servicios informáticos como así también del marco legal e institucional, a nivel global, nacional y específicamente en Tandil, región centro de la provincia de Buenos Aires.

En segunda instancia, se recopilan antecedentes de modelos asociativos y sus características principales. Adherido a lo anterior, se analizan los marcos de promoción nacional y provincial, tanto público como privado, para el sector Software y Servicios Informáticos (SSI).

En una tercera etapa, se analiza la creación e implementación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” del Polo Tecnológico de Tandil. Asimismo, se estudian las instancias iniciales a través del análisis de los diagnósticos realizados desde el Consorcio a cada miembro y su preparación individual y grupal, el plan comercial grupal incluyendo la investigación de mercado, la inserción en mercados externos y estrategias comerciales.

Por último, y para cerrar el análisis, se identifican las limitaciones y fortalezas del Consorcio de exportación del sector SSI como herramienta de internacionalización de las empresas miembro.

Palabras claves: Sector SSI, Consorcio de Exportación, Internacionalización de empresas, Plan comercial.

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
Objetivo general	7
Objetivos Específicos	7
Antecedentes	7
Exportación de Servicios Basados en el Conocimiento	7
Consortios de Exportación	8
Metodología	9
Procedimiento de recolección y análisis de datos	10
Introspección	12
Estructura del trabajo	12
Caso de estudio Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”	13
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Caracterización general del Sector Software y Servicios Informáticos (SSI)</b>	<b>15</b>
Introducción	15
Panorama global del Sector SSI	15
Acuerdos comerciales sobre tributación	17
Panorama nacional del Sector SSI	19
Políticas Públicas para la promoción del Sector SSI	21
Panorama del Sector SSI en la ciudad de Tandil	25
Conclusiones del capítulo	29
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Consortios de Exportación. Modelo asociativo para la competitividad</b>	<b>30</b>
Introducción	30
Instrumentos asociativos	30
Instrumento Consorcio de Exportación	32
Tipos de Consortios de exportación	33
Consortio de Exportación bajo el Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo	34
Conclusiones del capítulo	37
<b>Capítulo 3:</b>	
<b>Consortio de Exportación SSI “Quick Stone”</b>	<b>38</b>
Introducción	38
Identificando los objetivos del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”	38

Seleccionando las empresas miembro del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”	39
Elaborando un diagnóstico de la situación exportadora de los miembros	44
Determinando un Plan Comercial para “Quick Stone”	45
Preparando el equipo comercial de “Quick Stone”	46
Investigación de mercados	49
Analizando el mercado de Chile	51
Analizando el mercado de México	55
Analizando el mercado de Estados Unidos	58
Definición de la oferta exportable y segmentación	61
Estrategias de inserción y canales de Marketing	62
Generación de leads calificados	62
Ejecución de una ronda de negocio y misión comercial	63
Definición del sistema de conversión	66
Determinación del procedimiento para la exportación	66
Conclusiones del capítulo	69
<b>Capítulo 4:</b>	
<b>Limitaciones y Fortalezas</b>	
<b>del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”</b>	<b>70</b>
Introducción	70
Indicadores claves	70
Limitaciones	72
Fortalezas	74
Conclusiones del capítulo	77
<b>Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>81</b>
<b>Anexo I</b>	<b>86</b>
<b>Anexo II</b>	<b>87</b>
<b>Anexo III</b>	<b>91</b>
<b>Anexo IV</b>	<b>93</b>
<b>Anexo V</b>	<b>96</b>

# Introducción

El sector Software y Servicios Informáticos (SSI) ha demostrado un importante crecimiento en los últimos años. Según un informe de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), el empleo es la variable de mayor sustento para fundamentar el potencial del sector, considerando un crecimiento del 47,8% entre el 2009 y el 2018 a una tasa anual acumulativa del 4,4%. Por su parte, en los últimos diez años, las ventas de la industria medidas en dólares se incrementaron un 2,9% acumulado anual. Como así también y en el mismo período, los ingresos desde el exterior crecieron a una tasa promedio anual del 7,2%. Sumado a lo anterior, según el reporte anual 2018 del Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de CESSI, otro factor importante a tener en cuenta está determinado por los tamaños de empresas a nivel nacional de acuerdo a la cantidad de empleados: en el período 2007-2016 se registró que el 73% era micro con 9 empleados como máximo; el 21% pequeñas empresas nucleando entre 10 y 49 empleados; el 4% empresas medianas entre 50 y 200 empleados; y el 2% con más de 200 empleados.

En particular, respecto al cluster de Software y Servicios Informáticos (SSI) de la ciudad de Tandil, el 70% de lo producido se exporta principalmente a países de América Latina y Estados Unidos; siendo *out-sourcing* y desarrollos a medida las mayores demandas de empresas globales (Camio, Rébori, Romero y Álvarez 2016). Asimismo, la existencia de un Polo Informático en la ciudad ha promovido la organización de más de cincuenta empresas de distintos tamaños que se enmarcan en un Plan Estratégico de Software y Servicios Informáticos de Tandil (PESSIT) articulando además al Municipio de la ciudad, a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) y a la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT).

Vale considerar que las empresas del sector enfrentan dificultades típicas de la actividad: escasez de mano de obra calificada, caída de rentabilidad unitaria y en algunos casos insuficiencia de herramientas financieras. Ante esto, la diversificación de mercados resulta un atractivo que puede soslayar dichos escenarios. Adherido a lo anterior, a las micros y pequeñas empresas se les suma la escasez de recursos

económicos como también la falta de *know-how*/experiencia en comercio internacional; por ello para dichas compañías, insertarse en mercados globales significa una utopía.

Asimismo, el trabajo colaborativo permite ampliar la red de *partners* como así también las oportunidades comerciales y contractuales. Por otro lado, se reducen los costos de participación y presencia de la oferta exportable en acciones internacionales, tales como ferias y rondas de negocio.

La asociatividad de empresas entonces, es entendida como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997) es una herramienta de utilidad para sortear los obstáculos antes mencionados. De hecho, Argentina cuenta con una experiencia destacada desde hace dos décadas, especialmente en lo que refiere a la figura de Consorcios de Exportación (Bekerman, Wiñazky y Moncaut, 2013). Por lo cual, un consorcio de exportación es el resultado de “(...) la alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas” (ONUUDI, 2004).

Asimismo, se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados con el propósito de facilitar el acceso a los mercados externos.

Retomando el foco en la región de Tandil, en el segundo semestre del 2018 desde PESSIT surgió la iniciativa de conformar un grupo complementario de empresas para potenciar sus individualidades y aumentar su presencia y competitividad en mercados globales. En este sentido, se propuso un proyecto de plan comercial enmarcado en un programa de promoción de exportaciones a nivel nacional, bajo las actividades articuladas del PESSIT 2015-2023.

A partir de dicha experiencia, este trabajo final de maestría con formato de tesis, se pregunta si dadas las características del sector SSI y del grupo que conforma el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” ¿la figura del Consorcio de Exportación

constituye un instrumento viable para superar las limitaciones de la capacidad exportadora y lograr la internacionalización de las empresas miembro?.

## Objetivo general

Analizar la figura del Consorcio de Exportación como herramienta para fomentar y potenciar la internacionalización de empresas del sector SSI.

## Objetivos Específicos

- Caracterizar el sector SSI a nivel global, nacional y local.
- Explorar los antecedentes nacionales de Consorcios de Exportación del sector SSI.
- Describir la creación del Consorcio de Exportación del sector SSI “Quick Stone” de Tandil.
- Identificar las fortalezas y limitaciones del Consorcio de Exportación del sector SSI “Quick Stone”.

## Antecedentes

### Exportación de Servicios Basados en el Conocimiento

Según Gayá (2016) los Servicios Basados en el Conocimiento - SBC - son aquellos que emplean intensivamente en su producción un alto contenido científico y tecnológico y que necesitan ser brindados por mano de obra calificada, ya que su crecimiento está basado en el aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas actuales. Son fácilmente transables, comercializables y confeccionables de acuerdo a las necesidades de cada demanda. En este marco, los SBC se caracterizan por ser trabajo calificado y por el uso de tecnologías avanzadas para su prestación (López y Ramos, 2011); por lo tanto el software y los servicios informáticos se consideran actividades económicas de los SBC.



En materia de exportación, los SBC en el período 2005 - 2016 crecieron un 7,5% anual acumulativo, contra un 5,7% para el total de servicios y 4% en bienes<sup>1</sup> (López, 2018). Sumado a lo anterior, durante el 2017 las exportaciones mundiales de SBC ascendieron a 2 billones de dólares, significando un 8,3% en relación al año anterior como así también récord histórico del sector.

Centrándonos en la comercialización de la producción nacional del sector SSI en el período 2017, el principal destino son los Estados Unidos con un 48,6%, más atrás aparecen Uruguay con 10,2%, Chile con 7,8%, México 7,3%, Perú 4,3% y Brasil 3,1%. Con respecto a este último, tras el acuerdo para eliminar la doble tributación impuesta a servicios como el software en 2018, podría reflejarse en un incremento de la demanda de usd 50 millones que se registró durante el 2017 a usd 200 millones desde el país vecino.<sup>2</sup>

En el mismo sentido, el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de la CESSI, publicó que en 2017 alcanzaron los US\$ 1.699 millones de dólares en exportaciones y un crecimiento en las ventas totales del 28,3% en pesos. De acuerdo a la balanza de pagos del INDEC el 2017 marcó un récord histórico en exportaciones de software con US\$ 1.699 millones superando el máximo del año 2012 (US\$ 1.533 millones).

## Consortios de Exportación

Se entiende que el desarrollo de una región surge como un proceso de participación conjunta y colaboración entre los actores, tanto en la planificación como en la implementación de estrategias comunes (Albuquerque, 2002). Bajo este enfoque de colaboración, surge una de las herramientas de asociatividad denominada “consorcio de exportación”, definido por la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de

---

<sup>1</sup> Valores nominales extraídos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD.

<sup>2</sup> Nota iProfesional recuperado el 29.07.2018

mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.<sup>3</sup> Sin embargo, conformar una estructura común de exportación no es suficiente si no va acompañado de tácticas y acciones que despeguen a las empresas de ser meros proveedores de las demandas de sus clientes, a moverse hacia el desarrollo de una verdadera estrategia de exportación, inclusive incursionando en canales propios de distribución.

## Metodología

En línea con los objetivos anteriormente detallados, se llevó a cabo una investigación de tipo exploratoria y descriptiva (Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2008). De este modo se buscó comprender la naturaleza de la problemática, las variables relevantes, plantear la valoración profesional de los datos obtenidos y describir el fenómeno en todas sus manifestaciones.

En este marco y con el objetivo de focalizar la atención especial en una experiencia, el trabajo utilizó del estudio de caso entendido éste como aquel “estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández-Sampieri et. al, 2008). El estudio de un caso se considera una estrategia adecuada principalmente porque se pretende explorar en profundidad un fenómeno contemporáneo en su contexto real (Yin, 2009). Asimismo, la multiplicidad de fuentes, característica de los estudios de casos –entrevistas, documentos, observación– busca reflejar la complejidad inherente del fenómeno bajo estudio. De este modo, la diversidad de datos y fuentes permite una triangulación que mejora la validez del estudio realizado (Yin, 2009). Por lo señalado, el proyecto

---

<sup>3</sup> Desarrollo de Conglomerados y redes de Pymes - Guía de los consorcios de exportación - ONUDI, recuperado el 10.02.2019

adopta un diseño investigativo mixto (Arias, 2006), utilizando herramientas para un análisis cuantitativo y cualitativo.

En particular, el trabajo analiza el Consorcio de Exportación de micro y pequeñas empresas del sector SSI “Quick Stone” de la ciudad de Tandil; haciendo foco en su primer año de ejecución, 2019. La estrategia metodológica utilizada se basa, entonces, en la combinación de diferentes técnicas donde se vincula la búsqueda, sistematización y análisis de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias.

## Procedimiento de recolección y análisis de datos

Para llevar a cabo el trabajo de campo, como fuentes secundarias se utilizó principalmente el monitor estadístico 2017 y 2018 en el marco de PESSIT; donde se relevó información de 37 empresas asociadas a la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT). Dicho monitor cuenta con 7 secciones: Conformación del equipo de trabajo; Producción; Comercialización; Financiamiento; Tributación; Prioridades estratégicas; y Vínculo con organizaciones. Dicho relevamiento fue consultado en distintas etapas del análisis del caso estudiado.

Sumado a lo anterior, como fuente secundaria se utilizaron también documentos de trabajos realizados por la tesista bajo el rol de gerente de CEPIT y gerente comercial del caso de estudio; tales como información de las empresas miembros del Consorcio incluyendo un diagnóstico en materia de exportación; reportes provenientes de entrevistas realizadas sobre valores del grupo y expectativas hacia el Consorcio; y el plan comercial incluyendo la investigación de mercados potables y estrategias de marketing de inserción a dichos mercados.

Asimismo, entre las fuentes secundarias se recurrió a informes del campo disciplinar del comercio internacional, políticas públicas de promoción de PyMEs y el análisis sectorial.

Por otro lado, desde una recolección de datos primaria, se realizaron entrevistas que permitieron profundizar en los datos de interés a los fines de este estudio. De este modo, se realizaron entrevistas virtuales con las empresas miembros del Consorcio, con el fin de recopilar información y comentarios de los propios protagonistas. Previo a la conversación, se analizaron los sitios web de cada una de las empresas y del

Consortio propiamente para indagar las empresas individualmente y la integración con el grupo. La duración promedio de cada entrevista fue de 45 minutos, utilizando una guía de preguntas pero también brindando lugar a comentarios abiertos que los empresarios consideran relevantes a los fines del estudio.

En este sentido, se realizaron entrevistas semi-estructuradas dando lugar a que las empresas puedan explayarse y brindar información adicional relativa a los inicios del Consorcio y las experiencias obtenidas en relación tanto a aspectos positivos como a limitaciones identificadas a la hora de internacionalizarse. A continuación se detalla el guión utilizado para entrevistar a los representantes de las empresas miembro:

- ¿Cuáles son las motivaciones que te llevaron a conformar un Consorcio de Exportación?
- ¿En qué situación te encontrabas al momento de integrarte al Consorcio?
- ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que encontraste en la etapa de internacionalización?
- ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que encontraste al pertenecer a un Consorcio?
- Habiendo transcurrido el primer año de la ejecución del Consorcio, ¿En qué aspectos considerarás que contribuyó a tu empresa y qué se podría mejorar?

Es importante destacar que durante el proceso de entrevistas surgieron fuentes complementarias de materiales aportados por los propios empresarios que fueron incorporados al análisis conjuntamente con la información secundaria.

Con respecto al análisis de los datos, como primer paso se organizó y clasificó la información tanto primaria como secundaria. La información secundaria resultó de gran utilidad para contar con el contexto y documentos de trabajo realizados para el Consorcio; mientras que la información primaria aportó las perspectivas de los representantes de las empresas miembro en primera persona. Para el análisis particular de las entrevistas, se transcribieron e identificaron los fragmentos de datos principales para el uso a lo largo del trabajo, principalmente en el capítulo 4. De esta manera se arribó a un conjunto de motivaciones, apreciaciones e implicancias del contexto que ayudan al análisis y comprensión del caso de estudio.

## Introspección

Dado que el caso bajo estudio tiene estrecha vinculación con la tesista, es necesario reflexionar sobre las ventajas y desventajas que esto conlleva (Chavez 2008). El haber gerenciado durante tres años la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil y propuesto la conformación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, hace que como tesista haya contado con un conocimiento profundo del caso; acceso permanente al campo sin intermediarios; legitimidad inmediata, evitando presentaciones formales; manejo de vocabulario y estilos de comunicación que mejoran la posibilidades de adaptación a las preguntas y respuestas; acceso privilegiado a la información que permite contar con datos y fuentes que complementan la mirada como una ventaja clave.

Como contrapartida, esto también puede derivar en una apreciación sesgada de los datos relevados; desde la selección de las fuentes de información, interpretación de los resultados, entre otros. Con el objetivo de minimizar dichos efectos, se contó con la supervisión de directores, colegas y tutores que ayudaron en la continua reflexión del caso de estudio de manera objetiva.

## Estructura del trabajo

El desarrollo de los resultados consta de cuatro capítulos que incluyen una introducción, desarrollo y conclusiones parciales de cada uno de ellos.

A continuación se describe un breve resumen del contenido de cada uno de los capítulos mencionados:

### 1.- Caracterización general del Sector Software y Servicios Informáticos (SSI).

Se realizó a partir de una investigación exploratoria, un diagnóstico de la producción y comercialización del sector SSI como así también del marco legal e institucional, a nivel global, nacional y específicamente en Tandil, región centro de la Provincia de Buenos Aires.

2.- Consorcios de Exportación: Modelo asociativo para la competitividad.

Se recopilaron antecedentes de modelos asociativos y sus características principales. Adherido a lo anterior, se analizaron los marcos de promoción nacional y provincial, tanto público como privado, para el sector SSI.

3.- Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

Con el objetivo de analizar la creación e implementación del caso bajo estudio, Consorcio de Exportación SSI “QuickStone” del Polo Informático de Tandil, este apartado tuvo una mayor profundidad de desarrollo. Asimismo, se analizaron las instancias iniciales a través de diagnósticos a cada miembro y su preparación; el plan comercial grupal incluyendo la investigación de mercado, la inserción en mercados externos y estrategias comerciales.

4.- Limitaciones y fortalezas del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

Por último, se analizaron sus limitaciones como herramienta de internacionalización; como así también se identificaron las fortalezas del Consorcio de exportación SSI como herramienta de internacionalización de las empresas miembro.

## Caso de estudio Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

El Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” se gestó en el marco del Polo Informático de la ciudad de Tandil, Buenos Aires, con 7 startups tecnológicas, en diciembre del 2018 y por un período de 26 meses en el marco del Programa Gerenciamiento Asociativo. Dicho Programa surge como iniciativa de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional junto con la Fundación del Banco ICBC; cuyo objetivo primordial es impulsar y desarrollar la cultura exportadora en las PyMES argentinas mediante la formación de esquemas asociativos de gerenciamiento en comercio exterior, buscando generar sinergia comercial y diferenciación competitiva ante los distintos canales de comercialización externa.

Adherido a lo anterior, el Programa está dirigido a todas las PyMES de distintas industrias que deseen expandirse internacionalmente. Dentro de los beneficios que otorga el Programa, proporciona un gerente comercial que acompaña al grupo de

empresas a desarrollar un plan comercial anual con el objetivo de exportar los productos y servicios producidos en el país. Como otro beneficio, se subsidian las misiones comerciales en el exterior al gerente del grupo para facilitar las oportunidades de negocios.<sup>4</sup>

En el marco del Programa, se acataron los criterios de selección para las posibles empresas participantes, con la intención de generar un grupo de trabajo con potencial para promover las acciones del consorcio. Entre ellos se pueden mencionar:

- Requisitos formales: Calificadas como PyME según Res 11/2016 - Domicilio legal en Argentina - No se encuentre en estado de concurso o quiebra.
- Requisitos intrínsecos: Productos o servicios potenciales - Experiencia exportadora ó intención a exportar en el corto plazo - Certificación de calidad ó intención de certificar en el corto plazo - Rol pro activo y colaborativo del director de la empresa.

De acuerdo a dichos criterios, se seleccionaron las siguientes empresas para conformar el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”:

- Agencia Digital I. *Core*: Realidad virtual y aumentada; 3D y *Gaming*. Sin experiencia exportadora directa.
- Agencia Digital II. *Core*: Marketing Digital. Sin experiencia exportadora directa.
- Agencia Digital III. *Core*: *E-commerce*. Con experiencia exportadora en el mercado de España.
- Software como Servicios (SaaS). *Core*: Inteligencia artificial y *Big Data*. Con experiencia exportadora en el mercado de Chile y Uruguay.
- Fábrica de Software I. *Core*: Desarrollo web y *Mobile*. Sin experiencia exportadora directa.
- Fábrica de Software II. *Core*: Desarrollo web. Sin experiencia exportadora directa.
- Fábrica de Software III. *Core*: Desarrollo web. Con experiencia exportadora en el mercado de Uruguay.

---

<sup>4</sup> Descripción Programa Gerenciamiento Asociativo en la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional y la Fundación ICBC, recuperado el 10.01.2019

# Capítulo 1:

## Caracterización general del Sector Software y Servicios Informáticos (SSI)

### Introducción

El crecimiento del Sector Software y Servicios Informáticos (SSI) puede ser comprendido en el marco de la generación y difusión de nuevas estrategias tecnológicas, productivas, comerciales y de localización de empresas transnacionales, del despliegue territorial de cadenas globales de valor, y de nuevos marcos regulatorios, jurídicos y financieros a escala nacional y global (Gutman, Gorenstein y Robert, 2018). Como elemento a considerar se desprende que estos nuevos procesos de aprendizaje y de innovación redefinen la relación entre las empresas y la comunidad científica, así como entre la generación y la explotación de conocimientos científicos (Cimoli, 2007).

En este primer capítulo, como punto de partida, se realiza un diagnóstico del sector SSI, tanto de la producción y comercialización como así también acerca del marco legal e institucional; a nivel global, nacional y específicamente en la región centro de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de Tandil, donde se encuentra el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, caso de estudio en el que focaliza el presente trabajo.

### Panorama global del Sector SSI

Los acelerados adelantos científico-tecnológicos de la década de 1970 produjeron una verdadera Revolución Científico y Tecnológica que configuró el nuevo paradigma tecnológico y productivo mundial (Pérez, 2001), donde convergió la rápida difusión y producción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), la nanotecnología y la biotecnología. Una particularidad con que cuentan estas tecnologías es su transversalidad respecto a la mayoría de los sectores económicos, así



como su carácter intensivo en el uso de conocimiento y capital humano (Yoguel, 2016) abriendo las puertas a la sociedad de la información y el conocimiento.

En una economía global basada en la información y el conocimiento, el software constituye una herramienta decisiva para el aumento de productividad, la creación de empleos calificados y la generación de divisas a través de las exportaciones de productos y servicios a distancia.

Según Gayá (2016) los Servicios Basados en el Conocimiento - SBC - son aquellos que emplean intensivamente en su producción un alto contenido científico y tecnológico y que necesitan ser brindados por mano de obra calificada, ya que su crecimiento está basado en el aprovechamiento de las innovaciones tecnológicas actuales. Son fácilmente transables, comercializables y confeccionables de acuerdo a las necesidades de cada demanda. En este marco, los SBC se caracterizan por ser trabajo calificado y por el uso de tecnologías avanzadas para su prestación (López y Ramos, 2011); por lo tanto el software y los servicios informáticos se consideran actividades económicas de los SBC.

En materia de exportación, los SBC en el período 2005 - 2016 crecieron un 7,5% anual acumulativo, contra un 5,7% para el total de servicios y 4% en bienes<sup>5</sup> (López, 2018). Sumado a lo anterior, durante el 2017 las exportaciones mundiales de SBC ascendieron a 2 billones de dólares, significando un 8,3% en relación al año anterior como así también récord histórico del sector.

Nombrando a los principales exportadores de SSI, en % de las exportaciones de sus productos en el 2019; en Filipinas 49; en Vietnam 35; Malasia 32.5; China 26.5; Corea 25.8; Estados Unidos 8.7; y en Argentina 0.1 (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, según Gutman et al. (2018), la experiencia de varios países industrializados muestra que existe una fuerte tendencia hacia la co-localización de empresas y organizaciones académicas vinculadas con las nuevas tecnologías, conformando clusters de alta tecnología, o clusters científico tecnológicos. En el caso de los países en desarrollo se espera que la difusión de sectores de alta tecnología y de aquellos vinculados por articulaciones proveedores/usuario, promueva en determinados territorios la conformación de clusters y grupos asociativos que

---

<sup>5</sup> Valores nominales extraídos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD.

impulsen el desarrollo económico y social regional/nacional. Las políticas tecnológicas diseñadas en estos países para estimular los desarrollos locales en actividades basadas en el conocimiento científico parten de la premisa de que las mismas, al igual que lo ocurrido en países industrializados, impulsarán la reconfiguración de los tejidos productivos locales, diversificando la estructura productiva hacia actividades más complejas y con mayores contenidos tecnológicos, profundizando la integración local de procesos y etapas, y posibilitando el logro de mejores capacidades competitivas en los mercados globales.

En la misma línea se analizan acuerdos comerciales entre estados para facilitar la comercialización de este y otros sectores.

## Acuerdos comerciales sobre tributación

Adentrándonos en la inserción de nuestro país en el mercado global en materia económica y tributaria se puede mencionar que la devaluación sufrida internamente en 2002 favoreció al sector SSI, ganando competitividad en mercados externos. Asimismo, se comenzaron a aplicar políticas públicas que promovieron el desarrollo de servicios TICs y seguir ganando posicionamiento a nivel global, como es el caso de la aplicación de un régimen fiscal especial.

Para que las empresas no deban pagar tributos en ambos países (importadores y exportadores), haciendo que el producto de las compañías de software y servicios informáticos se encarezca, los estados han generado políticas de colaboración mutua para superar esta situación. Estos convenios en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio se basan, en su práctica totalidad, en el Modelo de Convenio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>6</sup>.

El proyecto BEPS sobre la erosión de la base imponible y traslado de beneficios de la OCDE y el G20 ha estado analizando y en búsqueda de consenso desde el 2015 sobre los asuntos fiscales resultantes de la nueva era digital. Asimismo, desde inicios del 2019 la OCDE y G20 han desarrollado propuestas en base a dos pilares fundamentales. El primer pilar refiere a reglas sobre el lugar donde ha de pagarse el impuesto, con el foco puesto en el lugar donde se desarrolle una actividad económica

---

<sup>6</sup> Acuerdos internacionales en Administración Federal de Ingresos Públicos, recuperados en 10.05.2019

sostenida y significativa de sus negocios, independientemente si cuentan o no con presencia física. El segundo pilar establece un impuesto mínimo global con el objeto de ayudar a los países a abordar los desafíos por la erosión de bases imponibles y el traslado de beneficios a las multinacionales. Ambos pilares se han desarrollado de manera técnica a pesar de la falta de consenso de los 137 países miembros.

Vale mencionar a la Convención modelo de las Naciones Unidas sobre la doble tributación entre países desarrollados y países en desarrollo de las Naciones Unidas - ONU del 2011 y 2017<sup>7</sup>; y donde se propone incorporar el apartado 12 B con el objeto de establecer nueva regla distributiva para los servicios digitales automatizados dando mayor garantía al país donde se consume.

Asimismo, por medio de Convenios bilaterales, los estados firmantes flexibilizan sus políticas fiscales para con el sector privado. En el caso de nuestro país, ha suscrito diversos convenios con gobiernos del exterior tendientes a evitar la doble imposición internacional. Entre ellos se pueden enumerar los realizados con Alemania, Australia, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, España, Finlandia, Francia, Italia, México, Noruega, Países Bajos, Qatar, Reino Unido, Rusia, Suecia y Suiza.<sup>8</sup>

Las tendencias globales anteriormente mencionadas también hacen eco en Argentina, donde el sector SSI demuestra ser una de las actividades económicas de mayor crecimiento en los últimos años. Por ello, con el fin de comprender el sector de estudio e incorporarlo al análisis global, se analiza el panorama de nuestro país.

---

7

<https://www.un.org/development/desa/financing/es/what-we-do/ECOSOC/tax-committee/thematic-areas/UN-model-convention>

<sup>8</sup> <https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos/conveniossuscriptos>

## Panorama nacional del Sector SSI

Hacia el año 2000 los diagnósticos sobre la dinámica del sector SSI en la Argentina eran fuertemente negativos. Es más, Barletta, Pereira y Yoguel (2014) señalan en su análisis un conjunto de problemas que enfrentaba el sector y que restringía su evolución favorable. Por un lado, las capacidades comerciales fuertemente focalizadas en el mercado interno que bloqueaba la posibilidad de desarrollar una industria competitiva en los mercados externos; en segundo lugar, un débil desarrollo de las capacidades tecnológicas de los trabajadores que condicionaba el grado de complejidad de los productos y servicios ofertados; y por último, la ausencia de una masa crítica de firmas de excelencia que desarrollaran productos propios, lo que limitaba la posibilidad de identificar perfiles sectoriales exitosos.

Más tarde, la industria de SSI de la Argentina se convirtió en un sector virtuoso, esto es, partiendo de un escenario poco auspicioso en 2002, un conjunto de políticas de apoyo a la investigación y desarrollo (I+D), la existencia de recursos humanos altamente calificados y un contexto internacional favorable permitieron el desarrollo y la expansión de un sector dinámico y competitivo (Taborga, Loray y Machiavelli, 2019).

De este modo, en el marco de las conclusiones del informe 2019 del Ministerio de Producción y Trabajo de Servicios Basados en el Conocimiento (SBC)<sup>9</sup>, se manifiesta que el sector SSI incrementó la mayor parte del empleo de SBC con un crecimiento interanual de 6,2% y 6.206 nuevos empleos respecto al cuarto trimestre de 2017. Dicho crecimiento se explicó principalmente por el crecimiento del empleo en servicios de consultoría y suministros de programas de informática, que registró una suba interanual del 7,6%, y por actividades de informática n.c.p. que creció un 5,2%.

De modo accesorio se detalla que la remuneración bruta anual promedio es de usd 20,3 mil. De esta forma el SSI se ubica como el subsector mejor pago, cifra que supera en un 50,2% el promedio de la economía (+7,6 puntos porcentuales en relación a marzo de 2018).

Sumando datos, durante el período 1996-2017, el total de firmas del sector tuvo un incremento anual acumulativo de 1,7%; como así también la dinámica presente en SSI

---

<sup>9</sup> Informe SBC N° 10, del MPyT (agosto 2019), del Observatorio de la Economía del Conocimiento.

fue la más elevada (+7,1% anual acumulativo), proceso que tuvo a servicios de consultores y suministros de programas de informática como principal protagonista.

Por lo anterior, el sector SSI fue el principal impulsor del crecimiento de empresas de SBC, sumando un total de 144 compañías durante 2017. Al interior de este subsector, se advierte que servicios de consultores en equipos de informática fue el rubro de mayor dinamismo empresarial, con un incremento interanual de 20,9%. No obstante, servicios de consultores y suministros de programas de informática lideró el desempeño de SSI. De esta manera el sector SSI se posiciona como el cuarto rubro exportador del país, detrás del complejo agropecuario, el sector automotor y la minería.

Centrándonos en la comercialización de la producción nacional del sector SSI en el período 2017, el principal destino son los Estados Unidos con un 48,6%, más atrás aparecen Uruguay con 10,2%, Chile con 7,8%, México 7,3%, Perú 4,3% y Brasil 3,1%. Con respecto a este último, tras el acuerdo para eliminar la doble tributación impuesta a servicios como el software en 2018, podría reflejarse en un incremento de la demanda de usd 50 millones que se registró durante el 2017 a usd 200 millones desde el país vecino.<sup>10</sup>

En el mismo sentido, el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de la CESSI, publicó que en dicho período alcanzaron los U\$S 1.699 millones de dólares en exportaciones y un crecimiento en las ventas totales del 28,3% en pesos. De acuerdo a la balanza de pagos del INDEC el 2017 marcó un récord histórico en exportaciones de software con U\$S 1.699 millones superando el máximo del año 2012 (U\$S 1.533 millones).

“El 2017 ha sido un gran año de recuperación para la industria del software con un récord histórico en las exportaciones y una gran cantidad de nuevos empleos llegando a los 107.100 profesionales del software entre registrados y no registrados, y ventas por U\$S 2.237 millones en el mercado interno, de los U\$S 3.837 de todo el mercado”, expresó el presidente de la CESSI de aquel momento, Aníbal Carmona.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Nota iProfesional Suba de las exportaciones, recuperado 29.07.2018

<sup>11</sup> Nota Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos - OPSSI, recuperado 23.04.2018

Asimismo, se promueven políticas públicas que favorecen la producción y comercialización del sector SSI para la competitividad de nuestro país en el ecosistema global.

## Políticas Públicas para la promoción del Sector SSI

La industria de Software y Servicios Informáticos ha contado con un marco para su promoción en el encuadre promovido por la Agenda Digital. La política pública de apoyo al sector SSI implementada a través de instrumentos tales como fondos nacionales como el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT)<sup>12</sup> y complementada por la sanción de la Fopsi de Promoción de la Industria del Software de 2004 (Ley del Software), han desempeñado un rol clave en la expansión de dicha industria.

Cabe mencionar, que en el período del caso de estudio regía la Ley de Promoción del Software quedando obsoleta con posterioridad al sancionarse la Ley de Economía del Conocimiento en octubre del 2020 con el objeto de promover nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo de calidad, facilitar el desarrollo de pymes y aumentar las exportaciones de las empresas basadas en el conocimiento.

En ese sentido, se apuntó al desarrollo de polos tecnológicos regionales, en tanto esquemas de asociatividad que constituyen una agrupación de empresas e instituciones que operan en el mismo sector o sectores afines, localizadas geográficamente en una cierta proximidad y que generan relaciones formales e informales, espontáneas o deliberadas, que contribuyen a ganar eficiencia colectiva. Poseen una combinación de factores (intelectuales e industriales) que se agrupan a través de redes, en estructuras flexibles y dinámicas que favorecen tanto la gestión del conocimiento como la innovación. En ello, el rol del estado, a través de la creación de políticas públicas que estimulen su desarrollo es fundamental, favoreciendo, a través de éstas, el desarrollo económico territorial y la competitividad (Arteche et al., 2011).

Por otro lado, en lo que refiere a la comercialización del SSI, conforme la Ley N° 22415 (Código Aduanero) y el Decreto 1201/18, se considera prestación de servicios a cualquier prestación realizada en el país a título oneroso y sin relación de

---

<sup>12</sup> Ambos fondos pertenecen al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

dependencia, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior, entendiéndose por tal a la utilización inmediata o al primer acto de disposición por parte del prestatario. Utilizando como base la “Guía para la Internacionalización de Empresas Desarrolladoras de Software” de la Dirección General de Comercio Exterior de la ciudad de Buenos Aires, el software puede ser exportado como servicio, en donde generalmente se realiza de forma remota vía internet. La misma no tiene intervención de las Aduanas de manera directa. Está claro que en el desarrollo de software no existe uniformidad en los productos. Sin embargo, según la “Guía para la internacionalización de empresas desarrolladoras de software y servicios informáticos” realizada por la Dirección General de Comercio Exterior de la ciudad de Buenos Aires; se pueden identificar algunas unidades de negocios que tienden a reproducirse en los diferentes esquemas de comercialización. Entre los más comunes se pueden mencionar:

- El paquete: se orienta hacia el consumo masivo. Este tipo de software puede estar empaquetado y ser vendido por medio de un soporte físico (posición arancelaria 8524) o puede ser descargado de Internet. El ejemplo más claro son los sistemas operativos de Windows y Linux.
- Software de consultoría: Es una variante del paquete pero la diferencia es que requiere personalización para con el cliente y en muchos casos la consecuente implementación. Este tipo de esquemas de negocios se caracteriza por precisar un equipo con varios ingenieros y programadores. En esta categoría se puede ubicar a los CRM y CMS entre otros.
- Software basado en web: En este tipo de esquema, los desarrolladores pueden controlar remotamente el servicio generado al cliente.
- Software Embebido: Tiene la particularidad de que el software va dentro de una pieza de hardware.

Por el lado impositivo, en la Argentina, a partir del Decreto N° 1037/00 se estableció que cada residente impositivo argentino, deberá reconocer en sus declaraciones juradas, las ganancias obtenidas por una sociedad de tipo "offshore", constituida en otra una jurisdicción de baja tributación fiscal. De esta manera el fisco argentino

tributa aquellas exportaciones realizadas en calidad de servicios, en concepto de impuesto a las ganancias.

En este contexto de promoción de la industria del SSI en 2004 se promulgan dos leyes que favorecen al sector SSI. En primer lugar la Ley 25.856 mencionada anteriormente, que declara la producción de software como una actividad industrial, permitiendo el acceso a todos los beneficios impositivos y crediticios aplicados a la industria Argentina. Como segunda medida se sanciona y promulga la Ley 25.922 que rigió hasta fines del 2019. La misma establece la creación de un régimen fiscal especial para el sector, con vigencia por el plazo de diez años, pudiendo ser beneficiarios del régimen las personas físicas y jurídicas constituidas en el país que tengan como actividad principal la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación de sistemas de software, la puesta a punto de los sistemas desarrollados y su documentación técnica asociada (artículo 4º). Esto incluye tanto el software básico como los aplicativos y el software embebido (incorporado a procesadores utilizados en bienes de distinto tipo). Para ser beneficiarias del régimen, las personas físicas o jurídicas debían realizar actividades de I+D y/o procesos de certificación de calidad de software y/o exportaciones de software (artículo 8º). Específicamente se detallaban beneficios impositivos tales como, ingresos brutos de alícuota 0% siempre que su facturación anual no supere la suma de \$20.000.000; para aquellas que facturen más la alícuota era del 0,75%. En referencia al impuesto al valor agregado (IVA), las exportaciones estaban exentas del IVA y en los casos de realizarse compras en el ámbito local gravadas por el impuesto, se producía un saldo a favor de los exportadores constituyendo un “crédito fiscal”.

Durante el 2020 en el parlamento se avanza en el tratamiento de una nueva ley que sustituye la anterior, la Ley de Economía del Conocimiento (LEC)<sup>13</sup>, que tiene como objetivo continuar con el fortalecimiento de la industria del Software, impulsando y fomentando la competitividad, exportaciones, apertura de nuevos mercados y generación de empleo de todas las empresas del sector, startups, PyMEs y grandes compañías.

---

<sup>13</sup>Nota CESSI sobre beneficios impositivos de la nueva Ley de Economía del Conocimiento, recuperado el 19.02.2020



Vale considerar también aspectos desventajosos nacionales en materia tributaria como el derecho de Exportación de Servicios, decreto N° 1201/2018<sup>14</sup>. Específicamente, en los aspectos referidos a la exportación, dicho decreto fijó hasta el 31 de diciembre de 2020 un derecho del 12% a la exportación de las prestaciones de servicios, el que no podrá exceder de \$4 por cada dólar estadounidense del valor imponible.

Las Micro y Pequeñas Empresas, a partir de allí, comenzarán a tributar sobre el monto de exportaciones de servicios que en el año calendario exceda la suma acumulada de U\$S 600.000. El valor imponible es el monto que surge de los comprobantes electrónicos clase “E” (Factura, Nota de Crédito/Débito) emitidos por las operaciones de exportación de servicios, determinado en dólares estadounidenses. Los comprobantes electrónicos no deben incluir el valor del derecho de exportación.

De acuerdo a lo anterior, se plantean abajo no solo las fortalezas y oportunidades, sino también las debilidades y amenazas determinadas por la CESSI, para un análisis más completo del estado de situación del sector SSI a nivel nacional.

#### Fortalezas

- Educación IT pública y gratuita
- Costos competitivos
- Marco regulatorio y legal
- Marca Argentina (unicornio<sup>15</sup>)
- Posicionamiento de recursos humanos por calidad y creatividad

#### Debilidades

- Carga impositiva y volatilidad normativa
- Ausencia de programas estatales de largo plazo para el desarrollo del sector

#### Oportunidades

- Esquema colaborativo público-privado
- Escasez de recursos humanos calificados a nivel global
- Acelerada transformación digital

---

<sup>14</sup>Nota Ámbito sobre Impuesto a la Exportación, recuperado el 23.01.2019

<sup>15</sup> Las empresas unicornio son compañías que logran generar un valor de 1.000 millones de dólares durante su primer año de lanzamiento al mercado, aún sin haber ingresado a la bolsa de valores.

- Incremento de la demanda de soluciones digitales relacionadas a la crisis sanitaria a nivel global

#### Amenazas

- Políticas de desarrollo e inversión de otros estados para la promoción del sector a nivel global
- Cultura Freelancer
- Mercado laboral de alta rotación

Entre lo mencionado, se puede destacar las empresas unicornios nacidas en nuestro país, demostrando la capacidad de los recursos humanos y también el valor competitivo de las horas hombre; haciendo buen uso de la fórmula ganadora precio - calidad y sin dejar de considerar la escasez de tales recursos a nivel global.

Como contrapartida una de las grandes amenazas a lo largo del tiempo es la inestabilidad interna de precios y costos que hostiga a la previsibilidad de las empresas locales como así también la carga impositiva y la volatilidad de normativas.

Para completar el análisis del sector SSI, se arriba a la localidad donde se asienta el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, para comprender el ecosistema y las variables que la orbitan.

## Panorama del Sector SSI en la ciudad de Tandil

En los últimos quince años en nuestro país se crearon agrupaciones de empresas e instituciones vinculadas al SSI; entre ellos, parques tecnológicos, polos y *clusters*. Estas aglomeraciones generan externalidades positivas, ya que facilitan la especialización de los servicios, red de proveedores y clientes, la formación de trabajo calificado y el desarrollo de acciones colectivas.

En comparación con otros casos internacionales y nacionales, algunos autores definen el fenómeno de Tandil como producto de una existencia “espontánea” y de rápida maduración, a partir del aprovechamiento de la disponibilidad de fuerza de trabajo, dando lugar a un acelerado proceso de expansión de nuevos grupos locales y su inserción en cadenas globales de valor (Gutman et al., 2018).

Igualmente, el fenómeno debe ser entendido en sentido más amplio. En este marco, bajo la iniciativa de la UNCPBA, en el año 2003, surge la conformación del Polo Informático, bajo el paradigma que el desarrollo del software se produce en torno a universidades especializadas, por la alta necesidad de recursos humanos calificados. Ante ello, el Polo representaría para la UNCPBA una oportunidad de vincular la universidad y las empresas con el fin de ofrecer salida laboral a sus graduados universitarios (Rébora et al., 2011; Camio et al., 2016; Barrios, 2018). Asimismo, el municipio de la ciudad participó activamente en el fortalecimiento del Polo con la sesión de un terreno aledaño al campus universitario, aunque dicha gestión territorial no tuvo éxito, tanto la municipalidad como la UNCPBA desde entonces poseen la figura de socios honorarios del cluster, como actores relevantes para el fortalecimiento del sector SSI en la ciudad de Tandil (Gutman et al, 2018).

Hacia 2003 el Polo Informático contaba con 8 empresas cubriendo 75 puestos de trabajo; en el 2008 alcanzó 36 empresas de SSI empleando a 945 recursos (Rébora et al, 2011). A medida que fueron pasando los años, se conformó un ecosistema atractivo para que empresas de nivel nacional e internacional se radiquen en la ciudad; como así también se dió el surgimiento de *start ups*<sup>16</sup> con emprendedores locales.

En 2010 se registra como persona jurídica independiente -CEPIT-, una asociación de carácter civil conformada por el grupo de empresas de software radicadas en la ciudad, actualmente nucleando alrededor de 50 compañías, ocupando a más de 1.500 puestos de trabajo y exportando el 70% de lo producido.. Desde entonces, la Cámara ha trabajado activamente en la vinculación entre Gobierno - Empresas - Universidad, reconociendo la necesidad de generar un modelo de coordinación entre estos actores, para obtener mayores beneficios no solo para las entidades participantes sino para el resto de la sociedad. En ese sentido, el ecosistema del sector SSI de la ciudad opera en base a la teoría del Triángulo de Sabato<sup>17</sup> ó de la Triple Hélice (Sabato, 2004); donde es necesario el Estado-Gobierno como diseñador y ejecutor de la política, la infraestructura Científico-Tecnológica (Universidad e Institutos de Investigación)

---

<sup>16</sup> Una Startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

<sup>17</sup> Enmarca los beneficios sinérgicos provenientes de la relación triangular entre el gobierno, la universidad y el sector privado.

como sector de oferta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados y el sector productivo como demandante de tecnología. Autores recientes como Robert y Moncaut (2018), resaltan el protagonismo inicial de la Universidad en el apuntalamiento del SSI en la ciudad de Tandil.

En esta línea se formuló el Plan Estratégico de Software y Servicios Informáticos de Tandil (PESSIT) donde participaron la CEPIT, la UNCPBA por intermedio de la Facultad de Ciencias Exactas (FCEEx) y la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) y el Municipio de la ciudad desde la Secretaría de Desarrollo Económico Local y la Subsecretaría de Innovación Tecnológica.

PESSIT es una herramienta que permite, en base a lineamientos plenamente consensuados con todos los actores del sector y en un marco de seriedad, transparencia y gestión, trabajar sobre los ejes de acción necesarios para el desarrollo del sector SSI.

La formulación del Plan se realizó en cuatro etapas: como punto de partida se construyeron los posibles escenarios futuros que el sector enfrentaría; en segundo lugar se llevó a cabo un análisis FODA del sector como insumo necesario para el proceso de planeación estratégica; en la tercera etapa se planteó a dónde se deseaba llegar y qué hacer para lograrlo a través de la visión y misión; por último se definieron las líneas estratégicas y proyectos prioritarios a llevarse a cabo por acciones organizadas.

En dicho marco de mejora de competitividad se definió la estrategia base y transversal “Organización y Fortalecimiento sectorial”, en la cual el sector SSI se vinculara hacia adentro y hacia afuera articulando con el resto de los sectores productivos. Por otro lado, las otras tres están orientadas a la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia intrasectorial, apuntando como ejes al fortalecimiento del capital humano, a la impulsión, desarrollo, y gestión del sector y al soporte y apoyo a las empresas.

A continuación, en el Cuadro 1, se mencionan las líneas estratégicas del Plan anteriormente mencionadas:

*Cuadro 1: Estrategias de PESSIT (2015-2023)*

**Estrategias de Organización y Fortalecimiento Sectorial**

<b>Estrategias de Fortalecimiento de Capital Humano del Sector</b>	<b>Estrategias de Impulsión, Desarrollo y Gestión del Sector</b>				<b>Estrategias de Soporte y Apoyo a las empresas del Sector</b>
	Desarrollo de Negocios	Producción y Calidad	Financiamiento	Infraestructura	

Fuente: *PESSIT (2015-2023)*

Bajo el PESSIT se llevó a cabo un monitor estadístico interno y confidencial, explicado en el apartado metodológico del trabajo, donde se permite mencionar algunos indicadores del sector SSI en la ciudad de Tandil (2017-2018):

- 50% de las empresas del clúster emplean hasta 10 empleados.
- 65% no factura más de 15 millones de pesos.
- 60% de las operaciones externas se realizan en América (Estados Unidos y LatAm).
- Las principales actividades de producción son diseño y desarrollo de software, mantenimiento de software, y soporte a usuario.
- Las principales verticales donde se comercializan los servicios son salud, comercios, servicios financieros, transporte, entre otros.
- 50% de las empresas declara poseer vínculo laboral con otras empresas del sector, el municipio ó la universidad.

Por lo anterior, el sector SSI de Tandil resulta incipiente y a la vez pujante, posicionándose a nivel local y procurando un constante crecimiento impulsando a la ciudad en general.

## Conclusiones del capítulo

En el inicio del capítulo se planteó llevar a cabo un diagnóstico del sector SSI a nivel global, nacional y de la ciudad de Tandil donde se constituyó el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

En el marco de dicho diagnóstico, se destacó el fomento de la conformación de clusters y grupos asociativos en países en desarrollo como el nuestro para impulsar el crecimiento económico y social, jugando un papel clave para la inserción en mercados globales. Asimismo, Argentina ocupa el puesto 21 en el ranking global, con un 0,7% de las exportaciones mundiales de SSI, destacándose positivamente entre los países de la región. Y de acuerdo a estadísticas nacionales, el sector SSI se posiciona como el cuarto rubro exportador del país, detrás del complejo agropecuario, el sector automotor y la minería.

Las tendencias anteriormente mencionadas surgen, entre otras variables, por la capacidad de recursos humanos competitivos de nuestra región; manifestando que el empleo de SBC contó con un crecimiento interanual de 6,2% y 6.206 nuevos empleos respecto al cuarto trimestre de 2017; como así también la capacidad de generar empresas unicornios a pesar de la inestabilidad de políticas públicas a lo largo de la historia del país.

Con respecto al ámbito de la ciudad de Tandil se ejecutó un Plan Estratégico - PESSIT, con la participación de entidades públicas y privadas que favorecieron al ecosistema y generaron ejes de acción necesarios para el desarrollo del sector SSI.

Para la continuidad del estudio del caso se introduce al capítulo 2 para analizar el consorcio como herramienta de colaboración empresarial para un fin común.

## Capítulo 2:

# Consortios de Exportación. Modelo asociativo para la competitividad

### Introducción

Este capítulo se centra en recopilar antecedentes de instrumentos asociativos y sus características principales con el objetivo de analizar las distintas herramientas para construir el marco teórico conceptual del caso estudiado. En segunda instancia se analiza el instrumento del consorcio de exportación y en último lugar el programa de gerenciamiento exportador asociativo en el que se implementó el caso estudiado.

Adherido a lo anterior, se identifican los marcos de promoción nacional y provincial, tanto público como privado, para el sector SSI.

### Instrumentos asociativos

Se entiende que el desarrollo de una región surge como un proceso de participación conjunta y colaboración entre los actores, tanto en la planificación como en la implementación de estrategias comunes (Albuquerque, 2002; Colacrai, 2007). Bajo estos parámetros, la eficiencia en la utilización de los recursos y oportunidades produce la mejora de la competitividad a nivel local y global. En este sentido, Dabat explicita:

“(..) el territorio actúa como continente de infraestructura productiva, habilidades organizacionales, tecnologías de producción que determinan sus costos y calidad, capacidad de adaptación frente a modificaciones en la demanda o en las condiciones de la competencia inter firmas, capacidad de coordinación de las actividades de las firmas entre ellas y con las del gobierno u otras instituciones, propensión de los empresarios y trabajadores a la modernización de las prácticas productivas”. (2003: 14)

Un gran porcentaje de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) tienen dificultades para insertarse en mercados externos, tal como fue expresado en la Introducción del Trabajo; como ausencia de conocimiento y experiencia en la materia, carecer de

medios financieros para tal fin, no cumplir con la totalidad de los requisitos regulatorios extranjeros, costos elevados, entre otras problemáticas. Por lo anterior, las alianzas entre empresas suele ser un instrumento de fortalecimiento y competitividad. Ante ello la ONUDI difundió una tabla comparativa (ver Cuadro 2) de los distintos instrumentos de asociación de empresas y las características de cada uno de acuerdo a las actividades y objetivos; afiliación; sectores y mercados objetivos.

*Cuadro 2: Tabla comparativa de instrumentos de asociación de empresas<sup>18</sup>*

	<b>Consortio de exportación</b>	<b>Cooperativas de productores</b>	<b>Consortios de calidad</b>	<b>Asociaciones sectoriales</b>
<b>Principales actividades y objetivos</b>	Promoción de las exportaciones de sus miembros y provisión de servicios especializados relacionados con las exportaciones.	Provisión de recursos comunes (humanos y materiales) para la producción y venta de los productos de sus miembros.	Garantizan el origen, las características y la calidad del producto. Supervisan que sus miembros respeten las normas de la producción. Se encargan de la actividad de <i>lobbying</i> para el reconocimiento de la denominación de origen y aseguran la protección legal de sus marca.	Representan los intereses de una categoría profesional del sector hacia afuera, en una gama de asuntos como políticas de empleo, regulación técnica y financiera, estándares, etc.
<b>Afiliación</b>	El número de miembros va desde cinco a 20. Consortios multisectoriales más grandes existen en Italia, pero son una excepción.	Entre una docena y varios centenares.	Entre una docena y varios centenares; productores individuales y cooperativas de productores.	Van desde los cientos a los miles.
<b>Sectores</b>	Productos manufactureros, procesamiento de productos alimenticios y servicios.	Productos alimenticios frescos y productos artesanales.	Productos alimenticios.	Todos los sectores.

<sup>18</sup> Nota El exportador, recuperada el 01/07/2019



<b>Mercados objetivo</b>	Internacional.	Nacional e internacional.
--------------------------	----------------	---------------------------

Fuente: ONUDI (2011)

Dado que el caso de estudio sobre el que se basa este trabajo es un consorcio de exportación, esta figura asociativa será explicada en mayor detalle en la siguiente sección.

## Instrumento Consorcio de Exportación

Partiendo de la definición de un Consorcio de Exportación de la ONUDI, se puede señalar que es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.<sup>19</sup>

Sin embargo, conformar una estructura común de exportación no es suficiente si no va acompañado de tácticas y acciones que despeguen a las empresas de ser meros proveedores de las demandas de sus clientes, a moverse hacia el desarrollo de una verdadera estrategia de exportación, inclusive incursionando en canales propios de distribución.

A continuación se mencionan algunas de las ventajas para las empresas por la constitución de un consorcio de exportación:

- Concientización por parte de las empresas del proceso de internacionalización.

<sup>19</sup> Desarrollo de Conglomerados y redes de Pymes - Guía de los consorcios de exportación - ONUDI

- Acceso a nuevos mercados y a órdenes de mayor escala. Las empresas participantes pueden suministrar una mayor diversidad de productos y una cantidad superior que al hacerlo por separado; resultando más atractivo a los posibles clientes.
- Incremento de su capacidad de negociación con los canales de distribución y contrapartes.
- Posibilidad de saltar intermediarios en la comercialización, de los cuales las pequeñas empresas suelen depender en exceso, y mejorar la rentabilidad de las operaciones de exportación de las empresas.
- Adquisición de conocimientos por diferentes tipos de acciones conjuntas inclusive no directamente relacionadas con la promoción de la exportación, tales como negociación con bancos, incorporación de normas técnicas, entre otras.
- Aumentar de forma eficaz su participación en mercados extranjeros reduciendo costos y riesgos.

## Tipos de Consorcios de exportación

Según la “Guía de los consorcios de exportación” desarrollada por ONUDI, los consorcios se pueden diferenciar entre aquellos que ofrecen funciones básicas tales como proporcionar información, organizar programas de capacitación, hacer investigaciones de mercados, etc. Y están aquellos que sumado a lo anterior, se comprometen con los miembros para ayudarlos a formular una estrategia de exportación, adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Por otro lado, se pueden identificar los consorcios de promoción y los de venta. Los primeros hacen referencia a una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados compartiendo costos de promoción y logísticos entre las empresas participantes. Sin embargo, las ventas reales son responsabilidad de la empresa individual. Por otro lado, los consorcios de venta, llevan a cabo actividades de

promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes.

Cabe mencionar otros tipos de diferenciaciones como:

- Consorcios de sector único o multisectoriales: Los primeros son homogéneos y su conocimiento entre sí y en el negocio es mayor, por lo que aumenta la cooperación entre los miembros. Por otro lado, los consorcio multisectoriales pueden ofrecer una mayor variedad de productos, y posiblemente solo compartan la inserción a mercados externos.
- Consorcios con miembros competidores o complementarios: La ventaja de los miembros competidores es lograr economía a escala; sin embargo existe mayor probabilidad de desconfianza y conflicto. Por lo contrario, los de productos complementarios proponen una oferta exportable atractiva pero corre el riesgo de no poder abastecer a las cantidades demandadas.
- Consorcios regionales y los de miembros de varias regiones: Depende de si la iniciativa resulta de una organización nacional o un organismo empresarial. Los primeros suelen tener un objetivo local concreto y bajo un vínculo más estrecho.
- Consorcios con foco en mercados específicos o a escala mundial: Los primeros facilitan minimizar los gastos de inserción al mercado, siendo que los que adquieren dimensión mundial poseen mayores costos y distintas variables.

Dado que el consorcio de exportación sobre el que se basa este trabajo se desarrolló en el marco del programa nacional “Gerenciamiento Exportador Asociativo”, dicho programa será explicado en mayor detalle en la siguiente sección.

## Consorcio de Exportación bajo el Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo

Sosteniendo el concepto de que el desarrollo local debe entenderse como un proceso participativo, se plantea como un agregado de valor por parte del estado, incentivar, coordinar y orientar dicha cooperación entre todos los actores de un mismo ecosistema. Albuquerque (2002) señala que este proceso tiene como objetivo

estimular la actividad económica y crear empleo de calidad, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades locales y las oportunidades derivadas del contexto global.

En este marco, el Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo en Argentina surge en 1999 bajo la unidad ejecutora, en aquel entonces, de la Fundación Exportar y la Fundación BankBoston; destinado a estimular la formación de grupos de empresas del mismo sector unidas para alcanzar los mercados externos. Desde sus inicios los objetivos prioritarios fueron: asistir a ferias o exposiciones en forma conjunta; organizar misiones en el exterior con el propósito de promover exportaciones de los productos del grupo; procurar disminuir costos; identificar agentes o representantes en el exterior; estudiar la posibilidad de confeccionar un catálogo en conjunto; capacitar al personal de las empresas miembro; entre otros. En ese momento se conformaron 8 grupos reuniendo a 74 empresas en total; considerando que ninguna de ellas era perteneciente al sector SSI.

En la actualidad, el programa sigue evolucionando y creciendo bajo el mismo paraguas de unidad ejecutora pero con cambio de denominación, por un lado la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y por el otro la Fundación del Banco ICBC. Para finales del 2019 se contaban con 26 grupos, de los cuales 4 eran del sector SSI, reuniendo en total a 153 empresas. El objetivo primordial sigue siendo impulsar y desarrollar la cultura exportadora en las PyMES argentinas mediante la formación de esquemas asociativos de gerenciamiento en comercio exterior, buscando generar sinergia comercial y diferenciación competitiva ante los distintos canales de comercialización externa.

Adherido a lo anterior, el Programa está dirigido a todas las PyMEs de distintas verticales que deseen expandirse internacionalmente, cumpliendo requisitos básicos como: ser calificadas como PyME según Res 11/2016; domicilio legal en Argentina; y que no se encuentre en estado de concurso o quiebra. Dentro de los beneficios que otorga el Programa, proporciona un gerente comercial que acompaña al grupo de empresas a desarrollar un plan comercial anual con el objetivo de exportar los productos y servicios producidos en el país. Como otro beneficio, se subsidian las misiones comerciales en el exterior al gerente del grupo para facilitar las oportunidades de negocios.

Haciendo hincapié en los grupos del sector SSI se pueden mencionar:

- Chaco IT Export: Gerente comercial Pablo Staszewski con 5 empresas miembro de la provincia de Chaco.
- Consorcio TIC mdq: Gerente comercial Alejandro Burone con 6 empresas miembro de la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires.
- IT Group Argentina: Gerente comercial Ricardo Beltramino con 4 empresas miembro de la ciudad de Buenos Aires.
- “Quick Stone”: Gerente comercial Cintia Scoles con 7 empresas miembro de la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires.

## Conclusiones del capítulo

Se abrió camino para continuar con la exploración de antecedentes, se entiende la dificultad que tienen un gran porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PyMES) para insertarse en mercados externos; como ausencia de conocimiento y experiencia en la materia, carecer de medios financieros para tal fin, no cumplir con la totalidad de los requisitos regulatorios extranjeros, costos elevados, entre otras problemáticas. Por lo anterior, las alianzas entre empresas suelen ser un instrumento de fortalecimiento y competitividad. Asimismo, se fundamentó que un Consorcio de Exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas; bajo la premisa que un gran porcentaje de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) tienen dificultades para insertarse en mercados externos de manera individual.

Por lo tanto, un Consorcio de Exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el Consorcio de Exportación, las empresas miembro no cedieron ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas.

Sumado a lo anterior, se hizo foco en el Programa Gerenciamiento Asociativo de la AAIC y la Fundación ICBC, marco del caso bajo estudio; en el cual para finales del 2019 se contaba con 26 grupos, de los cuales 4 eran del sector SSI, reuniendo en total a 153 empresas. El objetivo primordial siempre fue impulsar y desarrollar la cultura exportadora en las PyMES argentinas mediante la formación de esquemas asociativos de gerenciamiento en comercio exterior, buscando generar sinergia comercial y diferenciación competitiva ante los distintos canales de comercialización externa.

Habiendo analizado el consorcio como herramienta de colaboración empresaria para un fin común, se introduce al capítulo central donde se analiza específicamente el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

## Capítulo 3:

# Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

### Introducción

En esta tercera etapa, se analiza la creación e implementación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”. Para ello, se analizan cuáles fueron los objetivos de dicho Consorcio construyendo un norte para las acciones posteriores. En segundo lugar, se detallan las empresas miembro con sus especificaciones y se describe un diagnóstico con el estado de situación de cada uno de los miembros. Asimismo, se contempla el plan comercial, incluyendo un cronograma con acciones distribuidas en el tiempo; la preparación del equipo comercial del Consorcio; la investigación de mercado; la definición de la oferta exportable y segmentación; las estrategias de inserción y canales de marketing incorporando la generación de leads, el sistema de conversión, la ronda de negocios y misión comercial; como así también la logística propia de exportación.

Cabe resaltar, que en el marco de PESSIT mencionado en el capítulo 1, se conformó dicho Consorcio con el acompañamiento de los actores intervinientes públicos y privados. Por ello, estuvo constituido formalmente por un gerente comercial pero también se contó con la colaboración de autoridades de la UNCPBA, de CEPIT y del Municipio de Tandil.

### Identificando los objetivos del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

Como punto de partida, se definieron entre los miembros del consorcio, los resultados esperados de dicha colaboración empresaria identificando los principales objetivos y sus derivados.

Desarrollar capacidades comerciales de las empresas miembro:

- Coordinar capacitaciones a medidas y compartir webinars de interés.

- Mantener reuniones mensuales grupales.
- Mantener reuniones individuales con el gerente comercial.
- Acompañar a generar contenido de comunicación de cada empresa miembro: spot, brochure, newsletter, pitch, entre otros.
- Armar documentación para la comercialización.
- Fomentar certificaciones de calidad para la competitividad.

Desembarcar en mercados externos:

- Generar clientes y exportar.
- Registrar derecho de autor, marcas o patentes.
- Emplear distintos canales de generación de *leads*<sup>20</sup>:
  - Generar leads desde “QuickStone”.
  - Asistir a ferias y misiones comerciales, o rondas de negocio.
  - Conseguir *partners* y/o referidos.
  - Hacer campañas digitales publicitarias.
  - Envío de mails masivos.

Fortalecer imagen grupal:

- Desarrollar website grupal.
- Abrir redes sociales: LinkedIn, Twitter, entre otros.
- Generar contenido de comunicación grupal: spot, brochure, newsletter, etc.
- Desarrollar pitch de presentación grupal.

Promover alianzas estratégicas:

- Promover alianzas con redes globales.
- Promover alianzas con redes de Argentina.
- Promover alianzas con embajadas y consulados.

## Seleccionando las empresas miembro del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

La selección de las empresas miembro para el consorcio se inició en el marco del PESSIT (2017) descrito en el capítulo 1, donde se llevó a cabo un primer monitor

---

<sup>20</sup> Lead: Se utiliza en Inbound Marketing. Son contactos que voluntariamente dejan su información y pasan a formar parte de la base de datos de la organización.



estadístico para sustraer datos del sector y planificar acciones estratégicas. En el mismo surgió que, de las empresas que exportaban o declararon la intención de exportar, el 70 % participaría de un consorcio de exportación de cooperación, con el objeto de promover la exportación de sus productos o servicios.

Para dar claridad a lo anterior, a continuación se presenta el Cuadro 3 donde se detallan los resultados obtenidos por la CEPIT en la mencionada encuesta, donde participaron 37 empresas asociadas:

*Cuadro 3: Relevamiento de empresas interesadas en asociarse*

	Exporta sus productos	Interés de participar en un Consorcio de exportación
No	10	0
Si	17	10
<b>Intención exportar</b>	10	9

Fuente: PESSIT, Monitor Estadístico (2017).<sup>21</sup>

Por otro lado, en el marco del Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo descrito en el capítulo 2, se respetaron los criterios de selección para las posibles empresas participantes, con la intención de generar un grupo de trabajo con posibilidades de promover las acciones del consorcio. Entre ellos se pueden mencionar:

Requisitos formales:

- Calificadas como PyME según Resolución 11/2016
- Domicilio legal en Argentina
- No se encuentre en estado de concurso o quiebra

Requisitos intrínsecos:

- Productos o servicios potenciales
- Experiencia exportadora ó intención a exportar en el corto plazo
- Certificación de calidad ó intención de certificar en el corto plazo
- Rol pro activo y colaborativo del director de la empresa

De acuerdo a dichos criterios, se seleccionaron siete empresas para conformar el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”. Procurando una relación virtuosa entre

<sup>21</sup> Encuestas realizadas por la tesista para CEPIT, bajo el rol de gerente.

los miembros, se completó una base de datos con información relevante de cada una, como la actividad central, la oferta exportable determinada en cada línea de negocio, las herramientas tecnológicas aplicadas, las principales verticales/industrias a las que apuntan sus especialidades, y el diferenciador o ventaja competitiva con respecto a compañías similares.

El Cuadro 4 permite observar que 3 de las 7 empresas son agencia digital, con una competencia central de negocio apuntada a la nube y a tecnologías inmersivas. Por otro lado, otras 3 son fábricas de software con una oferta exportable principalmente de venta de células de horas en distintas tecnologías. Y por último, 1 empresa con un modelo de distribución de software con datos centralizados y alojados en un único servidor, con un producto que aplica inteligencia artificial y datos masivos.

*Cuadro 4: Descripción de empresas seleccionadas para el Consorcio*

Empresas	Core	Líneas de Negocio	Tecnología (Lenguaje Programación, framework)	Verticales	Diferencial
Digital Agency I	Virtual & Augmented Reality 3D y Gaming	Soluciones con tecnologías inmersivas (VR & AR)	Vuforia, ARCore, ARKit, Unity, Oculus, 8thWall	Agencias de marketing, departamentos de marketing en general, retail, Consumo Masivo, áreas industriales, ventas. Etc.	Soluciones a medida. Templates pre-armados y modelos exclusivos. Expertise. Flexibilidad para armar equipos. Amplio equipo de colaboradores.
		Staff Augmentation	Vuforia, ArCore, Arkit, Unity, 8thWall / UX	Todos los verticales. Startups	
		Gaming / Gamification	Unity	Todos los verticales	
		Diseño UX	Design Sprints, User Research, Workshop, UI Design.	Todos los verticales	
		Desarrollo web	HTML5, React. (Drupal 8), Wordpress, PHP, .NET.	Todos los verticales	
		Mobile	iOS, Android. Desarrollo Nativo, React Native, Flutter, Unity.	Todos los verticales	
		Plataforma Ecommerce	Woocommerce (Wordpress), Vtex	Todos los verticales	
Digital Agency II	Cloud	Programmatic trading desk	Ad exchange de Google, Mow Player	Todos los verticales	Planificación de medios con publicidad
		Plataforma	Woocommerce	Consumo masivo	

		Ecommerce	(Wordpress)		programática.
		Marketing Digital		Agencias de marketing	Asesoramiento personalizado para plataforma digitales.
Digital Agency III	Cloud	Ecommerce	Prestashop - Magento - OroEcommerce - WooCommerce - PHP - Mysql.	Todos los verticales	Customizado. Cliente propietario de la plataforma. Sin inversión inicial ni comisión por venta. El servicio incluye hosting, guardia, desarrollo y actualizaciones.
SaaS	Artificial Intelligence & Big Data	Inteligencia operacional. Monitoreo de indicadores, aplicaciones e infraestructura.	Desarrollo propio utilizando Phyton, PHP, entre otros.	Infraestructura	Garantiza la disponibilidad y capacidad de los sistemas críticos en distintas organizaciones.
				Financieras	
				Retail	
Software Factory I	Web & Cloud	Gestor de contenido para medios digitales	Desarrollo Responsive, PHP, DataBase MYSQL	Medios Digitales	Simple, estético, ágil e integral
		Desarrollo web	Frontend: HTML5, PHP, DataBase MYSQL, JavaScrip, JQuery, CSS3	Todos los verticales	
		Plataforma Ecommerce	Desarrollo Responsive, PHP, DataBase MYSQL	Todos los verticales	
		Homebanking	Desarrollo Responsive, PHP, DataBase MYSQL	Financieras	
		Gestor de contenido para inmobiliarias	Desarrollo Responsive, PHP, DataBase MYSQL	Inmobiliarias	
Software Factory II	Cloud	Red agropecuaria digital	Frontend: HTML - JavaScrip - Css - Python - PHP	Agropecuario	Seguro, versátil y soporte especializado.
		Red logística de transporte.		Transporte	
Software Factory III	Mobile & Cloud	Staff aumentation	Diseño: UX Frontend: NodeJS, Python, JavaScript, ReactJS & React Native Mobile: Android (Java. Kotlin), iOS (Swift. Objective-C)	Todos los verticales. Especialidad Telecomunicaciones	Tiempos de respuesta y solución personalizada.
		Product Discovery			
		Turnkey contract			

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI "Quick Stone".

Superada la etapa de definiciones, el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” se lanzó en la ciudad de Tandil luego de la firma de su constitución con la unidad ejecutora. En dicho evento participaron los actores claves que acompañaron el proceso en el marco del PESSIT, destacando la presencia de la UNCPBA, el Municipio y la CEPIT. El decano de la FCE-UNCPBA, Dr. Alfredo Rébora, dió apertura al lanzamiento y remarcó la importancia de *“(...) iniciar un sendero de aprendizaje con vistas a posicionarse en el comercio internacional”* *“(...) y una confluencia de instituciones importantes para facilitar el inicio de un camino de aprendizaje para las empresas(...)”*.

Por su parte, el presidente de CEPIT de aquel período, Maximiliano Cortés, destacó que: *“(...) es una necesidad concreta de los asociados, generar más y nuevos negocios con un valor agregado desde Tandil. Este consorcio que une a siete empresas del sector asociados a CEPIT acompañados por un equipo de profesionales, creemos que es una apuesta para darnos a conocer al mundo”*.

Y particularmente, en carácter de gerente comercial del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, tuve la oportunidad de dar más detalles sobre la conformación del grupo... *“(...) en el marco del PESSIT surgió hacer un relevamiento del estado de situación de cada empresa asociada a CEPIT. Ahí se detectó que muchas PyMES que tienen el potencial para exportar lo hacen a través de prueba y error constante porque no tienen los recursos suficientes para hacer frente al comercio internacional. Ahí surgió la idea de conformar un grupo y presentarlo a la AAIC y Fundación ICBC... Está enfocado al área comercial, ver que productos tienen potencial para exportar y preparar a cada empresa para el proceso de exportación. El objetivo es que cada empresa desde el nivel donde esté pueda avanzar y que este plan de comercialización integre a cada una de las empresas independientemente del nivel donde estén (...)”*.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Nota Enfoque de Negocios Tandil, recuperada el 18.04.2019

## Elaborando un diagnóstico de la situación exportadora de los miembros

Una vez constituido el Consorcio de hecho, se llevó a cabo un diagnóstico del estado de situación en materia de exportación directa a cada una de las empresas miembro para determinar el punto de partida de cada una con el objetivo de analizar el agregado de valor que le podría otorgar la herramienta asociativa, de acuerdo a la etapa en que se encontrara cada una.

En ese sentido, desde el Consorcio se realizó una encuesta virtual donde se consultaron porcentajes de exportación con respecto al total facturado y variables cualitativas con respecto a mejoras potenciales para cada empresa en materia de comercio exterior, según la perspectiva del fundador.

En primer lugar, se detectó que de las 7 empresas miembro, 5 contaban con alguna experiencia exportadora de las cuales solo 2 operaban con frecuencia. Considerando un porcentaje entre el 10% y 20% del total facturado.

Asimismo, se relevaron consultas sobre el diferencial de la empresa ó ventaja competitiva; mejoras a realizar en la oferta exportable en el corto plazo; casos de éxito de acuerdo a la experiencia por industrias; como así también capacidades comerciales tales como inglés, canales de comunicación, entre otros.

A continuación, se comparten algunas respuestas de las empresas miembro: una *software factory* comenta “...tenemos inconvenientes para determinar todos los conceptos que incluyen el valor hora hombre para presupuestar un proyecto, como impuestos, gastos indirectos. entre otros...”. Por otro lado, una empresa de software de servicio responde “...exportamos de manera reactiva, por demanda; no contamos con un plan o estrategias de comercialización...”. Y por último se destaca que 3 de las 7 empresas consideran contar con un equipo potencial, llamados “talentos”, pero ausencia de personas especializadas en comercio exterior de intangibles.

## Determinando un Plan Comercial para “Quick Stone”

Una vez relevado el estado de situación de las empresas seleccionadas para constituir el Consorcio, se desarrolló un plan comercial con la intención de planificar las distintas acciones que procuren la viabilidad del Consorcio y disminución de los riesgos.

En este marco, en el Cuadro 5 se puede visualizar el cronograma o *timeline* donde se encauzaron desde el Consorcio las acciones de preparación y ejecución en una proyección de un período anual, a fin de conseguir la eficiencia y tomar las decisiones que acerquen al resultado final esperado.

*Cuadro 5: Cronograma Plan Comercial 2019 del Consorcio de Exportación.*

Cronograma Plan Comercial	2019			
	I Q	II Q	III Q	IV Q
<b>Etapas</b>				
<b>Etapa Preparación</b>				
Determinación objetivos y métricas	■			
Diagnóstico empresas miembro	■			
Capacitaciones: Comercial, Financiera, Legal	■	■		
Desarrollo concepto/marca Grupo	■			
Desarrollo/Actualización contenido de cada empresa	■			
Desarrollo contenido Grupo: Web, brochure, spot, redes	■			
Investigación mercado y segmentación	■			
Determinación de oferta exportable	■			
Definición de estrategias de inserción y canales de marketing	■			
Definición de logística de ejecución de exportación		■		
<b>Etapa Ejecución</b>				
Ronda de negocio OutSource2LAC en CABA Argentina			■	

Contacto con actores claves institucionales de cada mercado				
Misión Comercial a México				
Contacto con posibles partners con Chile				
Campañas publicitarias con Estados Unidos				
Seguimiento de contactos y análisis de oportunidades				

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

## Preparando el equipo comercial de “Quick Stone”

Según el economista Stefan (2012), el éxito en el proceso de internacionalización de una empresa depende, fundamentalmente, de la correcta medición de sus capacidades exportadoras. En esta línea, potenciar los recursos de diferentes áreas de una empresa genera capacidades para el proceso de internacionalización.

Una vez identificadas las necesidades y etapa de maduración de cada una de las empresas miembro en el diagnóstico anteriormente mencionado, desde el Consorcio se prosiguió a una preparación en forma grupal de los fundadores de las empresas miembro pero atendiendo a las necesidades individuales detectadas; como así también la preparación de herramientas de posicionamiento de la marca “Quick Stone” en mercados globales.

De acuerdo al diagnóstico llevado a cabo, desde el Consorcio se determinaron los principales aspectos para capacitar a las empresas miembro: económicos, financieros y comerciales.

Como primera capacitación se invitó al profesional Alejandro Vicchi para que brinde su perspectiva en materia tributaria a nivel local y consejos a considerar al momento de exportar productos intangibles y servicios. Se hizo foco en los acuerdos bilaterales de países para evitar la doble imposición como otros aspectos relevantes.

Asimismo, se convocó al asesor Guido Cutrone por intermedio de la gerencia de la sucursal del Banco ICBC de Tandil, con el fin de que comparta el Panorama financiero 2019, según su entidad financiera. Como así también alternativas de inversión, considerando: rentabilidad, riesgo, liquidez y a distintos plazos; con el

objetivo que cada empresa pueda armar su propia cartera/mix de inversión teniendo en cuenta todas las alternativas posibles, tanto en Argentina como en el exterior.

Seguido, se realizó una introducción sobre la importancia de la Paridad del poder adquisitivo comparativo, a cargo del Secretario de Operaciones y Proyectos Especiales, Mg. Daniel Hoyos de la FCE de la UNCPBA.

Asimismo, las empresas miembro del consorcio recibieron una capacitación comercial práctica a cargo del CEO de Q4Tech, Esteban Saravia, empresa que exporta sus servicios en Europa y LatAm hace más de 10 años. Los miembros del Consorcio pudieron consultar y recibir sugerencias y tips para comercializar en mercados externos.

A su vez, como complemento, desde el Consorcio se organizó un taller sobre cómo preparar un *pitch*<sup>23</sup> para comercializar intangibles a cargo del SubSecretario de Extensión de la FCE de la UNCPBA Lic. Fernando Errandosoro.

Por otro lado, desde la gerencia comercial del Consorcio se acompañó a que cada empresa determine sus principales ejes de comercialización:

- Identificar el cliente potencial: Características del segmento objetivo y determinar qué problema le resolverá la empresa con la solución ofrecida;
- Realizar/actualizar contenido para dicho segmento;
- Definir proceso de venta: Etapas y tiempos desde el primer contacto, potable/prospecto, hasta la conversión en cliente;
- Generar leads calificados: Seleccionar los canales rentables de generación de leads, que mejor se adapten a la empresa respecto al producto/servicio, tipo de cliente y mercados objetivos (menor tiempo operativo, menores costos, mayor leads calificados). Incluyendo estrategias de marketing, según Brian Halligan, Inbound (impone como centro de atención al cliente; el principal objetivo es atraerlo mediante contenidos relevantes) como también Outbound (centrado en mostrar el producto y/o servicio, busca imponerlo como centro de atención para atraer a los clientes);
- Mejorar tasa de conversión: Promedio de reuniones de venta en operaciones/contratos cerrados;

---

<sup>23</sup> *Pitch* hace referencia a una presentación verbal concisa de una idea, con la esperanza de atraer financiación de desarrollo ó para captar nuevos clientes.



- Mejorar margen operacional: Determinar la ganancia por vertical, por servicio ofrecido; inclusive el valor de cada recurso con el objetivo de decidir qué producir y qué no, utilizando este indicador como referencia.

Siguiendo con la puesta a punto para la inserción en nuevos mercados, desde el Consorcio se prepararon los aspectos primordiales de la nueva marca “Quick Stone”. En este sentido, el Consorcio llevó a cabo una segunda encuesta individual y virtual donde surgió el siguiente relevamiento:

- Adjetivos distintivos del Consorcio: Colaborativo, productivo y confiable.
- Principales valores a destacar del Consorcio: Trabajo en Equipo, honestidad y responsabilidad.
- Principales valores que cada empresa aporta al Grupo: Experiencia comercial local e internacional, creatividad, inteligencia de negocios, capacidad de análisis y autocrítica.
- Qué esperan las empresas del Consorcio: Prepararse para exportar y profesionalizar la organización, generar un equipo interdisciplinario para aumentar la competitividad e incrementar las exportaciones. Por otro lado, las empresas miembro consideran que deben mejorar aspectos individuales para ser referente de vanguardia en el mercado externo.

Por otro lado, se trabajó para definir el nombre “Quick Stone” para el Consorcio, representando una piedra movediza con alusión a la ciudad de Tandil; pero con la solvencia de una piedra y movimiento en búsqueda de nuevas oportunidades y desarrollo. A lo anterior se le suma el eslogan de “*We are ITdeas*” utilizando el idioma global y jugando con las palabras incluyendo las siglas IT (*Information Technology*) para indicar el sector y combinarlo con referencia a la creatividad, uno de los condimentos del Consorcio.

*Imagen 1: Logo Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”*



Seguido a lo anterior desde el Consorcio se trabajó en completar la identidad con un logo, que en este caso muestra una rueda que indica movimiento con los 7 colores de cada una de las empresas miembro, las cuales figuran sincronizadas pero no unidas ya que cada una mantiene su individualidad.

Igualmente se desarrollaron herramientas de comunicación para dar los primeros pasos en la comercialización de su oferta exportable; entre ellos una plataforma web que incluye un spot de presentación, como así también un brochure para facilitar el envío de la oferta exportable por distintos medios.

## Investigación de mercados

De acuerdo a datos de la Dirección Nacional de Servicios Basados en el Conocimiento, en el 2018 Argentina registró 35 clusters, más de 1.500 empresas TIC y más de 40.000 empleos. Por otro lado, los servicios basados en el conocimiento exportan más de 6,000 mil USD (diez veces la exportación de vinos) y emplean más de 130,000 personas (más que la fabricación de autos) en el último período.<sup>24</sup>

Dado el valor agregado y potencial de la mano de obra en el sector de nuestra región, desde el Consorcio se realizó un estudio de mercados externos para ofrecer software y servicios informáticos.

De acuerdo al monitor estadístico realizado a fines del 2017 por PESSIT mencionado en el capítulo 1, se identificaron ocho países ya insertados por empresas tecnológicas de la ciudad de Tandil. Seguido, de acuerdo al diagnóstico obtenido de las empresas miembro, desde el Consorcio se identificaron 4 grandes áreas: Información general

---

<sup>24</sup> Nota Mitre, recuperado el 7.01.2019

(incluyendo condiciones macroeconómicas, microeconómicas y proyección del sector SSI); Inserción en el mercado; Análisis competitivo; y Actores relevantes. Una vez recabada la información de cada una de las áreas anteriormente mencionadas, se ponderaron las variables de cada área. Seguido, cada empresa puntuó las variables del 1 al 10, siendo el 10 el de mayor puntaje, según su criterio de análisis de los datos relevados. La sumatoria de las puntuaciones de las empresas de acuerdo al peso ponderado de cada variable de las 4 áreas determinadas, arrojó el resultado final determinando un *ranking* de los mercados potenciales para realizar las tres promociones comerciales que fueran realizadas por el Consorcio en el transcurso del 2019.

De acuerdo a la metodología de selección de países anteriormente detallada, las empresas del Consorcio determinaron una valoración para cada una de las áreas para los ocho destinos predefinidos, arrojando como resultado el siguiente *ranking* de selección de mercados objetivos (ver Cuadro 6):

*Cuadro 6: Valoración de mercados.*

Mercado	Promedio
Bolivia	1,14
Chile	5,11
Colombia	3,18
España	4,93
Israel	2,29
México	5,57
Paraguay	1,93
Estados Unidos	6,5

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación que realizó el Consorcio acerca de cada uno de estos mercados en donde se implementaron las distintas estrategias comerciales: los mercados de Chile, México y Estados Unidos.

## Analizando el mercado de Chile

### Información general:

Según el Programa de Prospectiva Tecnológica de “fomento a la exportación de software” (PRONAPTEC) del Ministerio de Economía Argentino, la industria chilena del software viene perdiendo competitividad. Actualmente vende soluciones a la medida cada vez menos competitivas frente a los sistemas internacionales, y principalmente en el mercado doméstico.

Además, a pesar que la industria es pequeña, satisface únicamente la demanda nacional y está dividida en dos grupos: el que representa al 80% de las empresas, que son pequeñas y tienen un bajo nivel de ventas, y el que representa al otro 20%, que son empresas muy grandes, con altos niveles de facturación y principales exportadoras de software del país.

Por otra parte, en el sector software, la tributación del software en Chile afecta a los ítems ligados a la propiedad intelectual, derecho de regalía (*royalty*), ya que los programas nunca dejan de pertenecer a sus fabricantes, sólo se venden licencias que deben renovarse.

### Inserción en el mercado:

El Software se puede exportar a Chile bajo dos modalidades que presentan diferentes condiciones tributarias: como un bien, ó como un servicio. Seleccionar la modalidad de exportación depende fundamentalmente de las características del Software.

Los programas hechos a la medida orientados a la gestión de las empresas, que ingresan al país con una tasa especial del 20% sobre el arancel común, de 6%; y el software estándar, como los procesadores de texto, que cancelan un tributo de 30%.

La industria de software está ubicada casi íntegramente en Santiago (92% y un 8% en la Quinta Región) y abastece de manera casi exclusiva a la región metropolitana (más del 80% de las ventas se realizan en Santiago y un 6,8% en la Quinta Región).

La economía chilena desde hace 20 años ha venido enfocando gran parte de su desarrollo en la prestación de servicios. Sectores como el financiero, salud, pensiones, ventas minoristas y turismo han tomado bastante fuerza y según la agremiación del

sector software en Chile los mayores usuarios de aplicativos son el sector financiero, seguido por los minoristas y el Estado.

Por otro lado, el auge digital ha hecho que muchas empresas decidan adoptar aplicativos y software para profesionalizar sus actividades; donde las grandes empresas tienen acceso a software internacional como SAP y Oracle, pero existe una base de empresas medianas y pequeñas que buscan proveedores que se ajusten a sus presupuestos.

Los costos laborales en Chile son más altos que los del resto de la región, lo cual resta competitividad al producto local y la oferta de mano de obra calificada no satisface la demanda actual.

Cabe tener en cuenta que la venta de software en Chile se realiza de forma directa, como una venta consultiva donde se identifican variables a desarrollar. Es recomendable contar con un socio local para el apoyo en dicho proceso de venta.<sup>25</sup>

Actores relevantes:

En términos de participación de las empresas en asociaciones e instituciones semejantes, se observa que las de mayor tamaño y de rubro más amplio están reunidas en:

- Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información A.G. (ACTI). Entidad que cuenta con más de 150 empresas asociadas, entre las cuales se cuentan con empresas internacionales tales como Cisco, Dell, HP, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, SUN y Tata Consultancy Services. Dicho grupo de empresas de SSI producen o proveen hardware, software, capacitación, integración de sistemas, y servicios de Internet. ACTI es una guía para la industria de SSI chileno; desarrolla estudios del sector; representa a sus asociados ante el gobierno, instituciones académicas y ante otras áreas de negocios; y actúa como agente operador de la Corporación de Fomento de la Producción de Chile (Corfo), asegurando fondos públicos para apoyar el desarrollo competitivo de las empresas al incorporar tecnologías en su proceso

---

<sup>25</sup> Dirección de Inversión Extranjera y Servicios en el apartado Oportunidades de Exportación en Servicios de Colombia.

comercial. ACTI también es parte de fundaciones ligadas a la industria tales como Fundación Chilenter, Fundación País Digital y Sofofa.

Las empresas más pequeñas y de rubro específicamente relacionado con software están agrupadas en:

- Asociación de Empresas Chilenas de Tecnología (CHILETEC). Asociación creada por un conjunto de empresas de software hace más de 15 años, la cual busca servir como promotor del desarrollo de la industria chilena del software, constituyendo un punto de encuentro y de referencia para la coordinación de esfuerzos comunes y discusión de problemas del sector. Cuentan con más de 150 empresas socias de la industria SSI.
- Asociación de la Industria Eléctrica-Electrónica (AIE). Promueven productos y servicios electrónicos en el ámbito nacional e internacional, especialmente software integrado. AIE es una asociación gremial chilena, relacionada a la tecnología, en la que participa la industria y la academia, logrando un conglomerado de empresas, universidades e institutos de educación superior que contiene en gran parte, la base tecnológica e industrial requerida para lograr un desarrollo sustentable y de fuerte crecimiento en Chile. Con alrededor de 80 asociados, AIE tiene su sede central en la Región Metropolitana (Santiago), está conformada por su Directorio, Mesas de Trabajo en distintas áreas (Transformación Digital, Energías Renovables y Capital Humano) y tiene presencia a través de Comités en las regiones de Bío Bío, Valparaíso y Ñuble. Esta asociación representa empresas de alta tecnología en el área de electrónica, electricidad y automatización y se ha convertido en un lugar de encuentro de negocios para sus miembros, que son instituciones de educación superior, fabricantes y empresas de comercialización de componentes y equipos de electrónica profesional.

En el Cuadro 7 , se detalla la información recabada para el mercado de Chile en materia del área “Información general” mencionada al inicio del apartado de Investigación de mercado:

Cuadro 7: Estudio del mercado de Chile

Chile	Condiciones macroeconómicas	VARIABLES RELEVANTES	PBI per cápita: USD 15.087 Inflación anual: 2,6% Tasa Desempleo anual: 6,8% Moneda local: Peso Tipo de Cambio en USD: 667 Ranking de Competitividad mundial: 33° Tasa de crecimiento anual: 1,5%.
		Política comercial	Importación sobre PBI anual: 23.52%
		Acuerdos internacionales	País miembro de ALADI y asociado al Mercosur. Convenio Memorando Ley N° 27.274
	Condiciones microeconómicas	CONFIABILIDAD COMERCIAL	Burbuja de activos: 15° (10%) Mal uso de las tecnologías: 20° (5.7%) Fraude o robo de datos: 17° (8.6%) Ataques cibernéticos: 19° (6.4%) Inestabilidad social: 2° (47.1%) Colapso del estado o crisis: 10° (20%) Comercio ilícito: 23° (3.6%) Crisis fiscal: 8° (22.1%)
		ASPECTOS TRIBUTARIOS	IVA general: 19%. Impuesto adicional a los no residentes: tasa general hasta 35% Créditos pagados en el extranjero (los imp. pagados en el extranjero pueden utilizarse como crédito para el pago del Impuesto de Primera Categoría hasta un 17% y en caso de existir Convenio para evitar la doble tributación, este crédito aumenta a un 30%).
		Infraestructura	Banda ancha móvil/100 hab: 7.1. Banda ancha fija/100 hab: 10.5. Individuos con internet: 45%
	Proyección del sector SSI	Variación del sector	Ranking innovación mundial: 46°. Del total de la exportación de software argentino, el 7,8% es hacia Chile. Dentro de la competencia se identifican 40 empresas locales certificadas en CMMI.
		Disponibilidad de MO calificada	Ranking de índice de capital humano (ICH): 53°.
		Referencias	Datos de embajada Datos de asociaciones y cluster TIC Datos de empresas locales TIC Posibles contactos de la empresa IT Colmena
		Compatibilidad de la demanda con la oferta del grupo	Demanda: Necesidad de MO calificada, software a medida y venta consultiva, sistemas de gestión para pequeñas y medianas empresas.
		Ferias/Congresos internacionales	XXVI Feria de software - 30.11.19 - Organiza: Universidad Técnica de FSM.

Fuente: Elaboración propia desde los datos recopilados del Consorcio. Datos (2019)

## Analizando el mercado de México

### Información general:

México está geográficamente cerca de Estados Unidos y comparte zonas de horario. Ofrece un pool grande de profesionales bilingües y sus costos laborales son 25-45% menores que en Estados Unidos o Canadá. Una amplia población de estudiantes universitarios estudian carreras relacionadas a la tecnología. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el “Program for the Competitiveness of Electronics and High-tech industry” son organizaciones enfocadas a construir competitividad en el sector de alta tecnología. Para ello, ofrecen incentivos para negocios, empresarios y universidades en el sector de alta tecnología. Los incentivos incluyen ventajas impositivas para costos de propiedades y permisos, amortización de costos de entrenamiento de nuevos empleados y devoluciones en efectivo por I+D y costos de instalación. Dicho panorama resulta desalentador en primera instancia para nuestro mercado argentino.

### Inserción en el mercado:

Sin embargo, existe gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con la necesidad de actualizarse tecnológicamente para ser más eficientes y responder a las necesidades de sus clientes, lo cual abre una buena oportunidad. Por ejemplo según la Dirección de Inversión Extranjera y Servicios en el apartado Oportunidades de Exportación en Servicios de Colombia, se buscan:

- Soluciones de software adaptadas a las nuevas regulaciones del sistema financiero mexicano para prevenir el lavado de activos.
- ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales) especializados en gestión hospitalaria.
- ERP de bajo costo para PyMEs de diferentes industrias.
- Programas de *e-learning* institucional.
- Desarrollos de software a medida.



- Pruebas de software (*testing*).
- Call center y BPO, con base en las exenciones de IVA y retención en la fuente para la exportación de estos servicios.

En cuanto al modelo de distribución de las soluciones de Software y TI en México, se relaciona directamente con el perfil de cliente. No se recomienda una operación 100% *offshore* (en otro país) porque no representa una garantía de postventa para el comprador. Por tal motivo, se contemplan dos alternativas probables para la distribución: la primera consiste en el desarrollo de un canal basado en un Joint Venture (Alianza estratégica) con una firma mexicana que se dedique a la representación de una herramienta altamente especializada hacia un nicho de mercado. La segunda alternativa, de la cual ya hay casos de éxito en el país, consiste en la instalación en el mercado a través de la constitución de una empresa en México.<sup>26</sup>

Actores relevantes:

- Consejo Nacional de Clusters de Software y Tecnologías de Información - mxTI: Es la entidad coordinadora y promotora por excelencia que impulsa el desarrollo integral del sector SSI en México a través de sus clusters. Busca integrar el perfil regional de clusters para complementar y explotar las fortalezas regionales de acuerdo con sus características naturales, potencializando así el crecimiento de la industria.
- Cluster ProSoftware - Centro de Desarrollo e Innovación Industrial. Asociación que agrupa a empresas TIC con el objetivo de desarrollar sus fortalezas, competitividad y expandir su mercado mediante capacitación, apoyos y vinculación nacional e internacional. Cuenta con 25 PyMEs asociadas.
- Asociación de emprendedores de México - ASEM: Asociación civil sin fines de lucro que trabaja para hacer de México el mejor lugar para emprender. Promueven y defienden el emprendimiento a través de un modelo de trabajo que representa las principales necesidades de los emprendedores.

---

<sup>26</sup> Dirección de Inversión Extranjera y Servicios en el apartado Oportunidades de Exportación en Servicios de Colombia.

En el Cuadro 8, se detalla la información recabada para el mercado de México en materia del área “Información general” mencionada al inicio del apartado de Investigación de mercado:

*Cuadro 8: Estudio del mercado de México*

México	Condiciones macroeconómicas	VARIABLES macroeconómicas	PBI per cápita: USD 9.318 Inflación anual: 4,8% Tasa Desempleo anual: 3,4% Moneda local: Peso Tipo de Cambio en USD: 18,9275 Ranking de Competitividad mundial: 46° Tasa de crecimiento anual: 2%.
		Política comercial	Importación sobre PBI anual: 37.22%
		Acuerdos internacionales	País miembro de ALADI Convenio para evitar la doble tributación - Ley N° 27.334
	Condiciones microeconómicas	Confiabilidad comercial	Burbuja de activos: 23° (5.2%) Mal uso de las tecnologías: 17° (9.1%) Fraude o robo de datos: 8° (19.9%) Ataques cibernéticos: 15° (10.8%) Inestabilidad social: 2° (37.3%) Colapso del estado o crisis: 6° (27.5%) Comercio ilícito: 3° (33.8%) Crisis fiscal: 7° (21.3%)
		Aspectos tributarios	IVA general: 16%
		Infraestructura	
	Proyección del sector SSI	Variación del sector	Ranking innovación mundial: 56° Del total de la exportación de software argentino, el 7,3% es hacia México.
		Disponibilidad de MO calificada	Ranking de índice de capital humano (ICH): 69°.
		Referencias	Datos de embajada y consulado Datos de clusters Datos de empresas locales TIC
		Compatibilidad de la demanda con la oferta del grupo	Demanda: Software de prevención de lavado de dinero, testing, BPO, software a medida, ERP para diferentes industrias y programas de e-learnig institucional.
		Ferias/Congresos internacionales	Expo León Technology & Innovation - del 25 al 27.9.19 - Organiza: Producciones tecnológicas e innovación del Perú.

Fuente: Elaboración propia desde los datos recopilados del Consorcio. Datos (2019)

## Analizando el mercado de Estados Unidos

### Información general:

Estados Unidos es el principal consumidor y productor mundial de bienes y servicios de tecnología en informática y telecomunicaciones. Estados Unidos se caracteriza por el uso masivo y una demanda permanente del servicio que atraviesa todas las esferas de la sociedad y rubros de negocios. En efecto, el uso de Internet, páginas web, comercio electrónico y educación electrónica, entre otros, son parte integrante de la manera de hacer negocios en Estados Unidos, por lo que existe una demanda permanente de los servicios de tecnología e información.

En el estado de California, Silicon Valley es un ecosistema de innovación compuesto por actores económicos complementarios e interdependientes. Grandes firmas están ubicadas entre San Francisco y San José: Apple, Google, Intel, HP, Oracle, Facebook, NVIDIA, entre otros. También hay otros jugadores, especialmente en el campo de la investigación: Xerox Parc, SRI, universidades importantes como como Stanford, Berkeley o San Francisco para la biotecnología.

### Inserción en el mercado:

Una de las formas de inserción a dicho mercado es a través de referidos o tener una participación activa en clusters, como puede ser IT@BAJA, y el Ecosistema de innovación de Baja California que permite vincularse con oportunidades de negocio, aportar talento para el desarrollo de capital intelectual especializado, participar en la creación de cadenas de valor relacionadas con otros clusters estratégicos a nivel binacional, conocer las tendencias como por ejemplo: Industria 4.0, detonar la creación de Startups o emprendedores tecnológicos con modelos de negocio fortalecidos y recibir apoyo, o formar parte, de mentores, que impulsan el escalamiento y fortalecimiento de empresas de alto impacto a través de un programa de aceleración especializado para el sector SSI.

### Actores relevantes:

El cluster de Tecnologías de Información de Baja California (IT@Baja) es una Asociación Civil sin fines de lucro, que tiene como objetivo dirigir la estrategia de

desarrollo del sector SSI en el Estado. Sus ejes estratégicos son: oportunidades de negocio en los mercados, desarrollar y contar con recursos humanos, y establecer condiciones de infraestructura. IT@BAJA integra proyectos con la iniciativa privada, profesionales independientes (*freelancers*), instituciones educativas, centros de investigación, organismos empresariales, dependencias de los 3 niveles de gobierno, para generar beneficios para sus socios.

En el Cuadro 9, se detalla la información recabada para el mercado de Estados Unidos en materia del área “Información general” mencionada al inicio del apartado de Investigación de mercado:

*Cuadro 9: Estudio del mercado de Estados Unidos*

Estados Unidos	Condiciones macroeconómicas	VARIABLES RELEVANTES	PBI per cápita: USD 59.792 Inflación anual: 2,54% Tasa Desempleo anual: 7,7% Moneda local: USD Ranking de Competitividad mundial: 95° Tasa de crecimiento anual: 2,3%.
		Política comercial	Importación sobre PBI anual: 12.37% (creciendo en el 2017 un 4,92% respecto al año anterior). Es el principal mercado mundial en el rubro de importación de servicios profesionales.
	Condiciones microeconómicas	Confianza comercial	Burbuja de activos: 1° (12%) Mal uso de las tecnologías: 4° (19.3%) Fraude o robo de datos: 5° (18.5%) Ataques cibernéticos: 2° (28.1%) Inestabilidad social: 14° (14.9%) Colapso del estado o crisis: 20° (13.3%) Comercio ilícito: 8° (17.7%) Crisis fiscal: 10° (17.3%)
		Aspectos tributarios	IVA general: 10%
		Infraestructura	Se ha lanzado planes para cerrar 350 centros de datos en todo el país para finales del 2012 y luego otros 400 adicionales para el 2015. Estos cortes son la ejecución de un plan que va hasta el 2015 para la consolidación de todos los centros de datos que posee el gobierno federal. En paralelo van desarrollando actividades para la implementación de la computación en la nube. El consumo de energía eléctrica que representan todos los centros de datos del gobierno federal representa el 1.5% de toda la energía eléctrica producida en los EEUU por lo que es esencial para estos planes disminuir la cantidad de centros. Los demás puntos que paralelamente se están abordando son: automatización,

Proyección del sector SSI		estandarización y mejoramiento de la seguridad, tanto de las plataformas de hardware como de software, manteniendo las metas de alta disponibilidad, escalabilidad y datos redundantes desde una infraestructura sustentable en el futuro. Implementar computación en la nube (cloud computing), esto implica implementar un cambio de paradigma ya que la idea de la computación en la nube es la de ofrecer todo tipo de servicios de computación a través de Internet. Esta tendencia tiene varios beneficios que van desde la integración de los servicios por medio de las redes, con implementaciones cada vez más rápidas y con menos riesgos, con actualizaciones automáticas que no afectan negativamente a los recursos de TI. Ranking 3° de 63 países en infraestructura tecnológica - Centro Mundial de Competitividad del IMD.
	Variación del sector	Ranking de innovación mundial: 6° Del total de la exportación de software argentino, el 48,6% es hacia Estados Unidos.
	Disponibilidad de MO calificada	Ranking de índice de capital humano (ICH): 4°. Estados Unidos es uno de los mayores productores y consumidores de software, es la referencia hoy al hablar de tendencias del software, ya que sigue siendo el centro de creación, investigación y diseño de la industria.
	Referencias	Datos de embajadas Datos de cluster Posibles contactos de las empresas Intermedia y Mole Media.
	Compatibilidad de la demanda con la oferta del grupo	La mano de obra argentina es altamente valorada debido a la creatividad y buena calidad. Las afinidades culturales con los Estados Unidos y los usos horarios similares a los de ese país, son importantes a la hora de brindar servicios online.
	Ferias/Congresos internacionales	Programa de internacionalización, Atlanta - 10.19 - Organiza: AAIC Jornada Money 20/20, Las Vegas del 27 al 30.10.19 - Organiza: AAIC y Red Arg IT DCD (Infraestructura Digital Conference), Dallas - 22.10.19

Fuente: Elaboración propia desde los datos recopilados del Consorcio. Datos (2019).

## Definición de la oferta exportable y segmentación

Desde el Consorcio se trabajó en la definición de la oferta exportable conjunta y atractiva para mercados externos, donde se determinó la especialización de cada empresa para evitar la competencia entre miembros e incrementar la competitividad.

Se definió el eslogan grupal: “Creamos soluciones creativas con productos y servicios tecnológicos adaptados a la necesidad de tu negocio” y se determinaron tres líneas de negocio:

- Llevar tu negocio a otra dimensión: Desarrollo web & mobile con base en la calidad, usabilidad y estética. Tecnologías: JavaScript (Node - Vue en wordpress y drupal) - ReactJS & Native - .NET - Python - PHP - HTML5 - MySQL - .NET - iOS - Android.
- Comunicar de una manera diferente: Crear experiencias digitales con foco en tu cliente. A través de tecnologías complementarias como ecommerce, UX, Realidad Virtual y Aumentada, *programatic desk*; garantizamos el éxito de tu negocio ó proyecto. Tecnologías: UX - Design Sprints - User Research - UI Design - Vuforia - ARCore - ARkit - Unity - Ad exchange Google - Woocommerce.
- Descubrir nuevas soluciones IT:
  - QQDrile: Servicio IT que utiliza la inteligencia operacional para garantizar la continuidad y capacidad de los sistemas críticos de tu organización.
  - Doby: Gestor de contenido para medios digitales simple, estético e integral.
  - Agtech: Gestor de contenido seguro y versátil para la industria agropecuaria.

Sumado a lo anterior, desde el Consorcio se identificaron las principales verticales objetivo y los segmentos apuntados: consumo masivo, retail, financieras, telecomunicaciones, infraestructura, agroindustria, entretenimiento, agencias de marketing y medios digitales.

## Estrategias de inserción y canales de Marketing

Desde el Consorcio se determinó un sistema de comercialización que contemple un proceso de venta automatizado, predecible y organizado. Bajo un modelo de exportación directa, se implementaron estrategias de inserción en los mercados seleccionados; iniciando por la generación de leads calificados; definición del sistema de conversión; ejecución de una ronda de negocio y misión comercial; y determinación del procedimiento para la exportación.

### Generación de leads calificados

Desde el Consorcio se calificaron los canales más rentables de generación de leads (menor tiempo operativo, menor costo, más leads calificados), con respecto al mercado objetivo, la oferta exportable y las verticales apuntadas.

En la misma línea se aplicó la metodología *lead scoring*, utilizada para clasificar a los prospectos en una escala que representa el valor percibido que cada lead representa para la organización. El puntaje resultante se usa para determinar qué derivaciones contratará una función receptora, en orden de prioridad.

Asimismo y de acuerdo a las estrategias de marketing inbound y outbound mencionadas anteriormente, desde el Consorcio se implementaron 8 canales de venta para llegar con la oferta exportable al público objetivo. En el Cuadro 10 se analizan los resultados de cada uno para identificar los más eficientes para el caso estudiado:

*Cuadro 10: Canales implementados*

Canal	Primeros contactos	Proceso de venta	Cierre venta
Mailing masivos	1650	0	0
Referidos	23	5	0
Actores Institucionales	10	0	0
Ferias y Misiones comerciales	15	3	0
Rondas de negocio	20	5	1
Campañas de Google	2	0	0
Campaña en Redes	0	0	0

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

Según los resultados registrados y de acuerdo a ventas concretadas y leads en proceso de ventas, los canales más efectivos para este tipo de negocio son las Rondas de negocio entre empresas; los Referidos; y las Ferias o Misiones comerciales.

Por otro lado, partiendo de la premisa de que el costo de adquisición de un nuevo cliente es elevado, en paralelo se enviaron *Newsletter* a contactos y clientes ya vinculados tanto del Consorcio como de sus miembros, para recuperarlos o reactivar su demanda.

A continuación se hace foco en la ejecución de los principales canales de generación de leads del Consorcio, ronda de negocio y misión comercial.

### Ejecución de una ronda de negocio y misión comercial

En esta etapa y como prueba piloto, entre los miembros del Consorcio se acordó participar de manera grupal en una feria comercial con ronda de negocio en Buenos Aires, Argentina, Global Digital Services Summit - OutSource2LAC. En esta línea, algunas de las empresas participaron por primera vez de dichas actividades y agendas *Business to Business (B2B)*<sup>27</sup>, lo cual significó de mucho aprendizaje y agregó valor a todo el Grupo. En dicha feria, cada empresa se contactó con posibles clientes y *partners*; como así también desde la coordinación se hicieron vínculos con instituciones de distintos países para preparar la inserción en los mercados objetivos.

Posteriormente y en base al cronograma planteado, en el último cuatrimestre se llevó a cabo la misión comercial presencial. De acuerdo a los tres mercados seleccionados por el Consorcio (Chile - México - Estados Unidos) para llevar a cabo tal acción, por cuestiones de balance entre presupuesto y posibilidades de agenda en el mercado, junto con la unidad ejecutora del programa (AAIC y la Fundación ICBC); se determinó realizar la misión comercial presencial en Ciudad de México. En el siguiente cuadro 11 se detalla la proyección financiera de la misión a la ciudad de México; uno de los factores de decisión del destino de la acción:

---

<sup>27</sup>B2B: Negocio a negocio hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas.



*Cuadro 11: Proyección financiera de la misión comercial*

Conceptos		Unidad	Cantidad	Total usd
Tarifa aérea	Costo de boletos	\$665	2	\$1.330
Hotel	Costo por noche	\$120	3	\$360
Viáticos	Costo por día	\$130	3	\$390
<b>Costo Total de la misión comercial</b>				<b>\$2.080</b>

\*Dólar BNA vendedor al 31/01/2019: \$38,2. \*Viáticos tomados del Régimen de Viáticos y Pasajes de la Administración Pública Nacional, Comisiones al Exterior.

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

Otro de los factores de decisión del mercado para llevar a cabo la misión comercial, fue la posibilidad de agenda en el mercado. Por lo anterior, se detalla el proceso de armado de agenda con búsqueda de contactos y programas que ayuden a la inserción del grupo en el destino mencionado. En primera instancia desde el Consorcio se realizó contacto con la comisión directiva de la Federación de la Asociación de Entidades TIC de Latinoamérica, España y Portugal - ALETI. Para el armado de tal agenda se identificaron cinco líneas de llegada: instituciones estatales; organismos de distintas industrias que nuclean empresas; consultoras o empresas *Hub - Sofilandig*; empresas directas; y *partners* particulares.

A continuación se detallan los puntos de contactos realizados desde el Consorcio para el armado de la agenda para la misión:

Instituciones nacionales e internacionales:

- Embajada Argentina en México
- Cámara de la Industria Argentina de Software - CESSI
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios - CACS
- Cámara de Comercio de los Estados Unidos en LatAm - AmCham Argentina
- Comunidad Empresarial de América Latina del Banco Interamericano de Desarrollo - Connect America
- Federación de Entidades de Latinoamérica, El Caribe y España de Tecnologías de la Información - ALETI
- World Information Technology & Services Alliance - WITSA

## Instituciones Mexicanas (DF)

- Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones, y Tecnologías de la Información - CANIETI
- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información - AMITI
- Asociación de Emprendedores de México - ASEM
- Cámara de Comercio de los Estados Unidos en LatAm - Amcham México
- Aceleradora StartUps México
- Co Work Impact Hub
- Empresa Grupo Assa
- Empresa Epa Digital
- Empresa CPA Visión

Si bien el mercado mexicano resulta atractivo por las características anteriormente mencionadas en el apartado de Investigación de mercado, en contrapartida se aseveró que la principal competencia en el sector SSI por mano de obra calificada son los Estados Unidos y por mano de obra económica es la India. Por lo anterior, el armado de la agenda con clientes o *partners* potables resultó un gran desafío. A continuación se detalla la agenda confirmada de dicha misión:

- Centro de Desarrollo e Innovación Industrial – ProSoftware  
Reunión con Manager, Mariano Contreras y Erika Sánchez.
- Consejo Nacional de clusters de software y IT - MxTI  
Reunión con Manager, Claudia Rosales.
- Asociación de Emprendedores de México – ASEM  
Reunión con miembro del Consejo Directivo, Julio Garza.
- Cámara de Comercio de Estados Unidos en México - Amcham  
Reunión con el Dr. Nacional de Desarrollo de Negocios, Federico Saborío.
- Hub StartUp México  
Reunión con el COO, José Manuel Serrano.
- Empresa Grupo Assa y Parabol  
Reunión con el COO Desarrollo de Apps & Integración, Maximiliano Cortés.

En el marco de las estrategias de inserción y canales de Marketing, se determina el último análisis, siendo la determinación del procedimiento para la exportación.

## Definición del sistema de conversión

Entendiendo el proceso natural de una venta, una vez generado los leads el objetivo siguiente es convertirlo en cliente. Utilizando como base el embudo de conversión de Cooper y Vlaskovits (2014) y adaptado a los requerimientos de las empresas miembro; se mencionan las etapas del proceso desde un primer contacto con un lead calificado hasta que se convierte en cliente:

- 5 % avance - Primer contacto.
- 25 % avance - Validación cliente: Identificación de necesidades - Razón del problema - Visión de la solución - Poder de compra.
- 50% avance - Validación empresa: Presentación de la solución - Diferencia del producto y competidor (diferenciación) - Beneficios ROI (Retorno de la inversión).
- 75 % avance - Proceso de Decisión: Umbral acción - Casos éxito - Valor agregado.
- 90 % avance - Acuerdos y Negociaciones: Condiciones y Acuerdos de confidencialidad - Contrato (incluyendo plazos de entregas, plazos de cobros, metodología de trabajo, entre otros) - Metodología de trabajo (entregables, plazos, entre otros) - Cotización.
- 100% avance - Cierre, conversión cliente: Firma - Plan piloto - Consenso de usuarios.

## Determinación del procedimiento para la exportación

En el marco del procedimiento para la exportación se consideran tres aspectos fundamentales: las variantes o formas de comercialización en el exterior; la clasificación arancelaria; y la cobranza.

En primera instancia se tienen en cuenta las tres variantes de comercialización viables para la exportación de software y servicios informáticos, regidas por la Organización Mundial de Comercio - OMC, dependiendo de la línea de negocio exportada:

- El prestador se desplaza al país donde se encuentra el cliente: es muy común que este tipo de canal comercial se de cuando un implementador debe viajar al otro país por un período temporario.
- Una operación transfronteriza en el cual no viaja ni el cliente ni el prestador, y el servicio se presta en forma electrónica o remota.
- Apertura de una oficina comercial o presencia comercial del prestador en el país donde se encuentran los clientes.

En segundo lugar, se analiza la clasificación arancelaria, donde a diferencia de la comercialización de bienes, los servicios no cuentan con dicha posición, como así tampoco la logística característica de los productos materiales tales como seguro de carga, transporte, etc. Por lo tanto, el rol de la aduana es prácticamente nulo, únicamente se cataloga aquellos intangibles que están incorporados a un bien tangible (por ejemplo: software embebido o algún soporte físico)<sup>28</sup>. Sin embargo, en las etapas iniciales del proceso de implementación del Consorcio, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la operación de exportación frente al régimen aduanero. Por lo anterior, se determinó que la clasificación depende del medio en el que se registra el software y de la naturaleza de este, no siendo el caso del Consorcio de Exportación “Quick Stone”; ya que los medios determinados son: CD, DVD, disco láser, minidisco y otros discos de lectura por láser; aunque hay diferencias en los procesos de fabricación y registro —o escritura—, todos ellos están diseñados para ser leídos por algún tipo de sistema de láser una vez grabados; disquetes; cinta magnética; tarjeta de banda magnética; tarjeta de memoria; cartucho para consola de videojuegos. A efectos de la clasificación arancelaria, las categorías de software son: programas y datos; grabaciones de sonido; juegos de ordenador; películas, fotografías y archivos de imagen; juegos para consolas de videojuegos.

Programas y datos: Incluyen los programas de tratamiento de textos, hojas de cálculo, programas de autoedición, programas de pintura o dibujo, planificadores de itinerarios, enciclopedias, directorios de empresa o guías telefónicas, catálogos, impulsores de dispositivos, discos de carga de sistemas y discos de seguridad. Los programas y datos se clasifican según el medio en el que están registrados; si están

---

<sup>28</sup> Registro del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos

registrados en: CD, DVD, disco láser, minidisco u otro disco de lectura por láser, se clasifican en la subpartida 8523 49 45 00 - cinta magnética, se clasifican en la subpartida 8523 29 33 00 - disquete, se clasifican en la subpartida 8523 29 31 00.

Software en tarjetas de memoria y tarjetas de banda magnética: El software que está registrado en una tarjeta de memoria —por ejemplo Compact Flash, Smart Media, Secure Digital (SD), Multimedia Card (MMC), Memory Stick, XD Picture Card, PC Card o PCMCIA Card— se clasifica en la subpartida 8523 51 93 00. El software que está registrado en una tarjeta de banda magnética se clasifica en la subpartida 8523 21 00 00.

Por otro lado, y tal lo mencionado en el capítulo 1, en lo que refiere a la comercialización del SSI, conforme la Ley N° 22415 (Código Aduanero) y el Decreto 1201/18, se considera prestación de servicios a cualquier prestación realizada en el país a título oneroso y sin relación de dependencia, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior, entendiéndose por tal a la utilización inmediata o al primer acto de disposición por parte del prestatario. El software puede ser exportado como servicio, en donde generalmente se realiza de forma remota vía internet. La misma no tiene intervención de las Aduanas de manera directa.

Como tercera etapa y cierre del proceso de exportación, se analiza el sistema de cobranza considerando el Régimen informativo; conjunto de normas a través de las cuales el Banco Central de la República Argentina - BCRA requiere información con carácter de declaración jurada, del período enero - diciembre 2019.

Seguimiento de Cobros de Exportaciones (SECOEXPO):

- Controlar el cumplimiento del ingreso de la totalidad de las divisas correspondientes a la exportación o su justificación por el no ingreso (total o parcial) por medio de alguno de los motivos autorizados por el BCRA en sus comunicaciones.
- Controlar el incumplimiento en los plazos estipulados para el ingreso de las divisas.

## Conclusiones del capítulo

En esta tercera etapa, se analizó el proceso de creación e implementación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”. Pudo observarse que en primer lugar se definió entre los miembros del Consorcio, los objetivos y resultados esperados construyendo un norte para las acciones posteriores.

Como segunda medida, se reportó la selección de las empresas miembro con sus especificaciones y se incluyó un diagnóstico con el estado de situación de cada uno; identificando las definidas como agencia digital, las fábricas de software, y una de software como servicio.

Por otro lado, se analizó el plan comercial llevado a cabo con la intención de planificar las distintas acciones que procuren la viabilidad del Consorcio y disminución de los riesgos. En el mismo se incluyó un cronograma de las acciones programadas en el tiempo; la preparación del equipo comercial del Consorcio, incorporando capacitaciones de acuerdo a las necesidades planteadas en el diagnóstico anterior. Sumado a lo anterior, se incluyó la investigación de mercado en la cual el Consorcio relevó la información necesaria para luego seleccionar los mercados objetivos para realizar distintas acciones comerciales, de los cuales resultaron Chile, México y Estados Unidos.

En paralelo, desde el Consorcio se trabajó en la definición de la oferta exportable conjunta y atractiva para mercados externos, donde se determinó la especialización de cada empresa para evitar la competencia entre miembros e incrementar la competitividad.

Bajo el marco del plan comercial, también se plantearon las estrategias de inserción a nuevos mercados y canales de marketing; iniciando por la generación de leads, el sistema de conversión, la ronda de negocios y misión comercial; como así también la logística propia de exportación.

Habiendo recorrido la conformación y ejecución del primer período del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, resta analizar las limitaciones y fortalezas como herramienta para la internacionalización de una PyME.

# Capítulo 4: Limitaciones y Fortalezas del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”

## Introducción

Con el objetivo de considerar todas las variables y completar el análisis, se identificaron los indicadores claves, como así también se recurrió al relato de los propios actores involucrados, para indagar en las limitaciones y las fortalezas del caso estudiado Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, como herramienta de internacionalización de las empresas miembro.

## Indicadores claves

Se entiende que la forma objetiva de analizar el rendimiento del caso estudiado Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” es a través de indicadores que comparen los objetivos planteados planteados por el propio Consorcio (ver inicio del capítulo 3) con los resultados obtenidos.

Tal proceso surgió del análisis del plan comercial, comparándolo con el registro de las acciones y resultados obtenidos por el Consorcio, en el periodo de análisis. De esta manera se determinó el grado de avance de cada métrica planificada, dando como consecuencia el grado de éxito de las acciones del Consorcio.

Por ello, en el siguiente cuadro 12 se detallan cada una de las acciones para el cumplimiento de los objetivos mencionados y analizados con métricas de cumplimiento.

*Cuadro 12: Acciones e indicadores para el cumplimiento de los objetivos*

Objetivo	Acciones concretas	Meta anual	Indicador	Observaciones
<b>Desembarcar en mercados externos</b>	Generar clientes en mercados externos	5 empresas internacionalizadas	71%	México - Uruguay - Chile - Estados Unidos
	Registrar derecho de autor, marca o patente	7 empresas registradas	14%	Marca en Chile

	Emplear canal Leads desde QuickStone	12 Leads	67%	
	Emplear canal campañas publicitarias	2 Campañas	100%	Google Adds-Mailing
	Identificar canal partner/referido	2 Partner	50%	Partner en Barcelona, España
	Emplear canal participación ferias/rondas comerciales	2 Participaciones	100%	OutSource2LAC - SmartCity
	Emplear canal participación misiones comerciales	3 Participaciones	100%	DF México - Barcelona España - Montevideo Uruguay
<b>Desarrollar capacidades comerciales</b>	Coordinar Capacitaciones para el comercio internacional	4 capacitaciones	100%	Tributaria y Legal - Comercial - Financiera - Poder Adquisitivo
	Hacer reuniones grupales	12 Reuniones	100%	
	Hacer reuniones comercialmente con cada miembro	42 Reuniones	100%	
	Acompañar a generar contenido de comunicación de cada miembro	7 Spots publicitario	100%	Spot - Brochure - NewsLetter - Pitch
	Armar documentación para la comercialización	2 Docs	100%	Contrato prestación servicio - Acuerdo de confidencialidad
	Fomentar certificaciones de calidad para la competitividad	7 empresas certificadas	29%	Iso 9001-2015
<b>Fortalecer imagen grupal</b>	Hacer Web grupal	1 Generación	100%	
	Generar contenido grupal	1 Generación	100%	Spot - Brochure - NewsLetter - Pitch
	Registrar en Redes	3 Registros	100%	Linkedin - Youtube - Twitter
<b>Promover Alianzas Estratégicas</b>	Promover alianzas con redes globales	2 Alianzas Globales	100%	Prosoftware - ConnectAmerica



Promover alianzas con embajadas/consulados	2 Alianzas Institucionales	100%	Embajada México - Uruguay XXI
Promover alianzas con redes de Argentina	2 Alianzas de Argentina	100%	Red Argentina IT - Otros Consorcios IT Argentina

Fuente: Documento de trabajo del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

En base a lo analizado en el cuadro anterior se identificaron las siguientes limitaciones y fortalezas del Consorcio.

## Limitaciones

Según la Guía de los consorcios de exportación de la ONUDI (2004), los grupos de exportación de PyMEs en los países en desarrollo fracasan por la falta de conocimientos y preparación, como así también por la carencia de experiencia y estructuras institucionales en materia de consorcios. Los problemas frecuentes que se detectan en los primeros años de vida de un consorcio de exportación son: dudas de las empresas participantes por lo novedoso que les resulta el concepto; falta de confianza y la consiguiente renuencia a formar una asociación con competidores ó con empresas de oferta complementaria según el tipo de consorcio mencionado en el capítulo 2; ausencia de un líder entre las firmas que impulse el proyecto; abandono de compañías en las primeras fases del proceso de creación debido a la divergencia en sus intereses de exportación; problemas relativos a la movilización de la aportación financiera de los socios; tentación de hacer mal uso del consorcio como medio para promover fines personales; y dificultad en transmitir una imagen conjunta del consorcio.

Según lo expuesto anteriormente, en el caso del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”, se identificaron las siguientes limitaciones:

- 2 de las 7 empresas del Consorcio no lograron su internacionalización, en el período de estudio. La ausencia de las empresas miembro en las misiones comerciales, hizo que aquellos productos o servicios que no contaban con casos de éxito tangibles no resulten atractivos. Asimismo, la ausencia de

*background* en ciencias de la programación o computación del gerente comercial del Consorcio ha producido la pérdida ó dilatación de oportunidades comerciales.

- 1 de las 7 empresas llevó a cabo el registro de su marca en mercados externos, bajo el objetivo de “Desembarcar en otros mercados”. El resto de las empresas no se encontraban preparadas para tal acción.
- 2 de las 7 empresas bajo el objetivo “Desarrollar capacidades comerciales” llevaron a cabo la actividad de certificar calidad. Dicha acción resultaba relevante para homogeneizar y mejorar la competitividad; ya que existe desigualdad en la forma de trabajo entre los miembros: modos de respuesta hacia un cliente, tanto en la calidad del servicio o producto, como el intercambio hasta llegar al mismo, hacen a la desconfianza entre las empresas miembro para no “quemar” su marca frente a nuevos posibles clientes.
- Diversidad de verticales objetivo. Por tal diversidad, en primera instancia se optó por contactar a posibles *partners* del mismo sector SSI; pero en segundo lugar, se vinculó a las verticales mencionadas en el cuadro 4 de Descripción de las empresas seleccionadas del capítulo 3.

Sumado a lo anterior, se recabó información de primera mano a través de entrevistas a 3 empresas miembro con el objetivo de contar con la palabra de los protagonistas y los primeros indicios del Consorcio como herramienta para la internacionalización de la PyME:

Según el fundador de una de las *software factory* “(...) *el Consorcio me sirvió para acomodarme internamente, desde el manejo del equipo hasta enfocarme en acciones para vender en nuevos mercados; todavía no cerré contratos con clientes en el exterior, pero estoy más preparado que antes de pertenecer a Quick Stone (...)*”.

Por otro lado, el fundador de una de las *Agencias de Marketing* resalta “(...) *al principio entendía al Consorcio como otro canal de venta para ofrecer mis servicios, pero después descubrí el acompañamiento necesario para prepararme internamente para competir a nivel global y tener a la internacionalización como prioridad en agenda para el crecimiento de mi empresa (...)*”.

En la misma línea, el creador de una de las *software factory* asegura “(...) con el transcurso del Consorcio pude entender el proceso y los distintos canales de venta al exterior. Pensando una crítica constructiva, hubiera traído mejores resultados que cada empresa nos hubiéramos comprometido más con distintas acciones de internacionalización; y la gran fortaleza es la colaboración que se produjo entre todos los miembros que nos ayudó a ser más competitivos (...)”

## Fortalezas

Como contrapartida de lo anterior, es posible analizar los rasgos positivos de las distintas acciones comerciales predeterminadas en el plan comercial mencionado en el capítulo 3 del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” con base en el cuadro 11 de indicadores clave:

- 5 de las 7 empresas del Consorcio lograron su internacionalización, en el período de estudio. Esto significó la generación de nuevos contratos/clientes en mercados externos. De las 5 empresas internacionalizadas, 2 se mantuvieron con el mismo valor de exportación y las otras 3 incrementaron su exportación entre el 44% y 55%, dando como resultado un incremento interanual del 46,85% de exportaciones del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”. Las dos empresas que no alcanzaron la internacionalización en el primer año, tal lo mencionado en el apartado anterior, destacan la importancia de la preparación interna que se les acompañó desde el Consorcio, para mejorar su competitividad a nivel global.
- 14 actividades de las 19 planificadas alcanzaron el 100%, en base a los 4 objetivos determinados. De las actividades no cumplidas en su totalidad se debió principalmente a cambios de prioridades de las empresas miembro como certificación de calidad, registración de marca, como así también identificar *partners* en el exterior.
- 100 % de las empresas participaron de la ronda comercial llevada a cabo y mencionada en el apartado de “Estrategias de inserción y canales de marketing” del capítulo 3, la cual fue una prueba piloto que arrojó resultados

positivos para continuar con las acciones comerciales destinadas a la exportación.

En tal sentido, se comparten algunos comentarios realizados por referentes de las empresas en una nota periodística de un medio local referente a dicha ronda<sup>29</sup>:

Diego Martinoli, Director de IT Colmena, señaló que *"(...)fue muy positivo para estar cerca de gente importante que dio charlas y que generalmente uno lo mira por TV y en este caso presenciarlo te da otra perspectiva y te va mostrando que estamos haciendo acciones para seguir insertándonos en el mercado global. No fuimos a cualquier evento, fuimos a uno muy importante a nivel América."*

Juan Cruz Bello, Socio de GetUp, indicó que *"(...)por nuestra parte fue cien por ciento positivo. El evento resultó positivo y hemos hecho buenas reuniones y tenemos trabajo para hacer con varios contactos que levantamos"*.

Gustavo Tripodi, Director de Empresar, detalló que *"(...)hemos vivido unas jornadas enriquecedoras desde todo punto de vista. Solo tengo palabras de agradecimiento. Y para los representantes de las empresas del Consorcio, otra que PyMEs, son gigantes."*

Cabe destacar, que en dicha ronda comercial surgió el primer contrato de exportación firmado entre una empresa miembro del Consorcio y una empresa productora de café de la Ciudad de México, por la prestación del servicio Marketing Digital.

En la misma línea, se señala que, de todas las acciones comerciales llevadas a cabo, otro capital generado fue la base de contactos obtenida en cada oportunidad y compartida para el uso del conjunto de los miembros del Consorcio.

Por otro lado, se puede mencionar otro beneficio indirecto adquirido por las empresas miembro, dirigido a que comprendan la necesidad de desarrollar perfiles complementarios para la conformación de sus equipos de trabajo, como es el caso de roles de negocio y/o comerciales que ayuden al crecimiento de la empresa (CMO - Chief Marketing Officer).

En relación a lo anterior, se presenta material de difusión (Imagen 2) y periodístico (ver Anexos) que permiten sintetizar la dinámica del Consorcio de Exportación SSI "Quick Stone" en sus instancias de implementación y puesta en desarrollo.

---

<sup>29</sup> Nota ABC Hoy Tandil, recuperada el 15.07.2019

Imagen 2: Resultados 2019 Consorcio de Exportación SSI "Quick Stone"



## Conclusiones del capítulo

Para cerrar el análisis, se definieron indicadores que permitieron identificar y evaluar el caso de estudio considerando los objetivos del Consorcio con sus respectivas acciones y el plan comercial predeterminado.

Recabados los resultados y comparándolos con lo planificado por el Consorcio, surgieron las limitaciones del caso estudiado, destacando la imposibilidad de internacionalizar a todos los miembros del Consorcio por encontrarse en distinta escala de competitividad a pesar de la preparación del equipo planteada en el capítulo 3.

Por otro lado, se mencionaron las fortalezas tales como el incremento interanual de las exportaciones de las empresas internacionalizadas. Asimismo, se identificó que el Consorcio fortaleció la necesidad en cada empresa miembro de desarrollar perfiles complementarios para la conformación de sus equipos de trabajo, como es el caso de roles de negocio y/o comerciales de comercio exterior que ayuden al crecimiento de la empresa.

Por último, cabe destacar que en la ronda comercial llevada a cabo en Argentina como prueba piloto, surgió el primer contrato de exportación directo del Consorcio, firmado entre una empresa miembro y una empresa de México.

## Conclusiones

Partiendo de la pregunta inicial en el apartado de la introducción ¿la figura del Consorcio de Exportación constituye un instrumento viable para superar las limitaciones de la capacidad exportadora y lograr la internacionalización de las empresas miembro? se hizo un recorrido por cada apartado para resolver el planteo.

En el inicio se llevó a cabo un diagnóstico del sector SSI a nivel global, nacional y de la ciudad de Tandil donde se constituyó el caso de estudio, para destacar aspectos relevantes como el crecimiento global anual acumulativo en materia de exportación; y desde una mirada nacional, el sector SSI se posiciona como el cuarto rubro exportador del país. Con respecto al ámbito de la ciudad de Tandil se destacó la ejecución de un Plan Estratégico - PESSIT - , con la participación de entidades públicas y privadas que favorecieron al ecosistema y generaron ejes de acción necesarios para el desarrollo del sector SSI.

Continuando con la exploración de antecedentes, se abordó la dificultad que tienen un gran porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PyMES) para insertarse en mercados externos; por lo que las asociaciones entre empresas suele ser un instrumento de fortalecimiento y competitividad. Asimismo, se definió al Consorcio de Exportación como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Sumado a lo anterior, se hizo foco en el programa gerenciamiento asociativo de la AAIC y la Fundación ICBC, marco del caso estudiado, con el objetivo primordial de impulsar y desarrollar la cultura exportadora en las PyMES argentinas mediante la formación de esquemas asociativos de gerenciamiento en comercio exterior, buscando generar sinergia comercial y diferenciación competitiva ante los distintos canales de comercialización externa.

En una tercera etapa, se analizó el proceso de creación e implementación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”; indicando los objetivos y resultados esperados planteados desde el Consorcio como un norte para las acciones posteriores. Asimismo, se analizó el plan comercial que incluyó un cronograma de las acciones programadas en el tiempo; la preparación del equipo comercial del Consorcio; una

investigación de mercado; definición de la oferta exportable conjunta y atractiva para mercados externos; y estrategias de inserción a nuevos mercados y canales de marketing.

Como último paso, se analizaron indicadores que permitieron evaluar el caso de estudio considerando el grado de logro de los objetivos del Consorcio a través de sus respectivas acciones y el plan comercial predeterminado y ejecutado. De esta manera, pudieron identificarse una serie de limitaciones y fortalezas de la implementación del Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone”.

A modo de aprendizaje del análisis y experiencia de dicho caso de estudio, se pueden señalar cinco posibles acciones a tener en cuenta para el desarrollo de los consorcios de exportación de servicios. En primer lugar, preparar a las empresas miembros; definiendo la oferta exportable de cada una con su diferencial y complementariedad grupal; determinando el público objetivo, canales y piezas de comunicación, como así también la logística de comercialización. En segundo lugar, definir la forma de entrenamiento de los miembros, a través de capacitaciones externas como aprendizajes de experiencias compartidas entre los miembros. En tercer lugar, investigar los mercados que mejor se adapten a la oferta exportable; cuestiones impositivas, culturales, de competencia, canales de entrada, entre otros. La cuarta acción sería asociarse con organismos claves y partners de dicho mercado, con el objeto de facilitar el aterrizaje. Y como última acción, planificar estrategias de marketing y venta; a través de distintos canales de entrada como referidos, networking, casos testigos *free*, entre otros.

Por otro lado, es importante aclarar la limitación del presente trabajo en cuanto a que explora sólo un caso de estudio de un sector específico. Esto impide que los resultados puedan generalizarse, ya que muchas de las conclusiones son afectadas por las características del Consorcio estudiado y del sector al que pertenece. Por lo tanto, se deja para futuros estudios la ampliación y profundización de los resultados obtenidos.

Sin embargo, aunque el objeto del presente trabajo no es comparar el Consorcio de Exportación SSI “Quick Stone” con otros de características similares, se realizó una puesta en común con los gerentes comerciales de los grupos mencionados enmarcados en el Programa Gerenciamiento Exportador Asociativo; donde los principales



indicadores detallados en el último capítulo son coincidentes independientemente de la región en Argentina donde se encuentre.

En base a todo lo anterior, el análisis ha demostrado que las empresas con experiencia exportadora han incrementado sus operaciones a nuevos mercados y clientes; y las empresas que no han logrado su internacionalización en la primera etapa han mejorado su nivel de competitividad a través del Consorcio; no solo desde el trabajo de la gerencia comercial sino también por la colaboración entre los propios miembros.

Por lo tanto y haciendo referencia a la pregunta inicial, los Consorcios de Exportación pueden ser el primer paso de una amplia estrategia para fortalecer la competitividad de las PyMEs mediante la cooperación entre empresas y la guía de un gerente comercial.

Por otro lado, el marco de un programa subsidiado por el estado como es el caso bajo estudio, debiera ser el primer paso para una conformación gradual de colaboración empresaria, independiente del estado, con un objetivo común.

## Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, F. (2002). Marco conceptual y estrategia para el desarrollo local. Recife: BNDES/PNUD.
- Arias, F. (2006). “El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica”. Orial ediciones, Caracas.
- Barletta, F.; Pereira, M. y Yoguel, G. (2014). “Impacto de la política de apoyo a la industria de software y servicios informáticos”. Buenos Aires, Centro Interdisciplinario de estudios en ciencia, tecnología e innovación
- Barrios, M. (2018). “El comercio internacional del software y servicios informáticos como oportunidad de desarrollo local”. Tesis de maestría en Comercio y negocios internacionales. Orientación negocios e internacionalización de la Empresa, Universidad Nacional de Quilmes.
- Bekerman, M., Wiñazky, M., y Moncaut, N. (2013). La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación en la Argentina. Fortalezas y asignaturas pendientes. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*. Año 4, N° 7, 45-75.
- Camio, M. I, Rébori, A., Romero M. del C., Álvarez M. B. (2016). “Innovación y software. Diagnóstico y medición en empresas argentinas”. Colección Saberes, Editorial UNICEN. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- CESSI (2018) Informe OPSSI Coyuntura 2018. Disponible en:  
<http://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- Cimoli, M. (2007). Evaluación de un programa de innovación y sistemas de producción en América Latina: estudio sobre la dinámica de redes. Serie Desarrollo productivo, CEPAL, Santiago de Chile.
- Chavez, C. (2008). Conceptualizing from the Inside: Advantages, Complications, and Demands on Insider Positionality. *The Qualitative Report*, 13(3): 474–494.
- Cooper, B y Vlaskovits, P. (2014). “El emprendedor Lean”, Universidad Internacional de la Rioja, España

- Stefan, I. (2012). Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las Pyme's en Venezuela. *Revista Compendium* N° 28, 23-42
- Gayá, R (2006). "Fortalecimiento de los servicios basados en el conocimiento en Argentina. Subsecretaría de Servicios Tecnológicos y Productivos". Ministerio de Producción
- Gutman G; Gorenstein S; Robert V. (2018). Territorio y Nuevas Tecnologías. Desafíos y Oportunidades en Argentina. 2018. Punto Libro, Argentina.
- Halligan Brian, (2009). Inbound Marketing. edición Wiley.
- Hernández Sampieri, F., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2008). Metodología de la Investigación. México, Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Informe OPSSI Coyuntura (2018) de la Cámara de la Industria Argentina del Software. (PPT)
- López, A. (2018). ¿Son los servicios el futuro del desarrollo productivo en la Argentina?. Alquimias económicas. 14 de febrero 2018 Disponible en: <https://alquimiaseconomicas.com/category/andres-lopez/>
- López, A. y Ramos, D. (2011). Los servicios intensivos en conocimiento: ¿una oportunidad para diversificar la estructura exportadora de la Argentina?. Boletín informativo Techint (336), 101-130.
- Ministerio de Desarrollo Económico. Dirección General de Comercio Exterior. Buenos Aires Gobierno de la ciudad. Guía para la internacionalización de empresas desarrolladoras de software y servicios informáticos (2015). (PPT)
- Observatorio de Economía del Conocimiento, Ministerio de Producción y Trabajo de Nación, Informe de sectores productivos (2016).
- ONUDI (2004) Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Federer Export. Desarrollo de Conglomerados y redes de Pymes: Guía de los Consorcios de Exportación. Viena 2004. (PPT)
- ONUDI (2005) Federer Export. Los Consorcios de Exportación. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - Printed in Austria v.05-81889-April 2005-1,000. (PPT)
- Pérez, C. (2001): "Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil", *Revista de la CEPAL*, N°75.

- Pérez, C. (2016) "Teoría y políticas de innovación como blanco móvil". En A. Erbes y D. Suárez (eds.) Repensando el Desarrollo Latinoamericano: Una Discusión desde los Sistemas de Innovación. Buenos aires: UNGS. Cap. 9, pp. 293-317.
- Plan Estratégico de Software y Servicios Informáticos de Tandil - PESSIT (2015-2023). Municipalidad de Tandil - Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires - Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil. (PPT)
- Plan Estratégico de Software y Servicios Informáticos de Tandil - PESSIT. Monitor Estadístico (2017 - 2018). Documento de trabajo.
- Rébori, A., Dabós, G. E. y D'Annunzio, C. (2011). "Conocimiento, Innovación y Entrepreneurship". Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Robert, V. y Moncaut, N. (2018) Software y Servicios Informáticos en la ciudad de Tandil. El rol central de la universidad en las etapas iniciales de un CAT. En Gutman G; Gorenstein S; Robert V. (comp.): "Territorios y Nuevas Tecnologías. Desafíos y oportunidades en Argentina". p. 141 - 162
- Rosales, R. (1997). "La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes". Capítulos, N° 51. Sela, Caracas, Venezuela.
- Sabato, J. (2004). "Ensayos en campera". Editorial UNQ, Bernal, Argentina
- Scoles, C. ( 2019). Consorcio de Exportación "Quick Stone", Documento de trabajo, Tandil.
- Taborga, A., Loray, R. y Machiavelli, F. (2019). Políticas públicas para el Sector de Software y Servicios Informáticos. En López Bidone, E. y Taborga, Ana (comp.) "Aportes para el análisis del comportamiento del mercado laboral del sector software y servicios informáticos en la ciudad de Tandil", 48-71, UNICEN, Tandil.
- Yin, R. K. (2009). "Case study research: Design and methods". SAGE publications. Thousand Oaks, California.

## Páginas web

Acuerdos internacionales en Administración Federal de Ingresos Públicos, recuperados en 10.05.2019 <http://www.afip.gov.ar/institucional/acuerdos.asp>

[nversionycomercio.org.ar/es/contenido/29-gerenciamiento-asociativo](https://nversionycomercio.org.ar/es/contenido/29-gerenciamiento-asociativo)  
Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, recuperado el 10.10.2019  
<https://i>

Banco Mundial, Exportaciones de productos, recuperado 10.11.2021  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.ICTG.ZS.UN>

Consortio de Exportación SSI “Quick Stone”, recuperado el 10.10.2020  
[www.quickstone.com.ar](http://www.quickstone.com.ar)

Cluster Baja california, recuperado 10.10.2020 <https://itbaja.org/>

Desarrollo de Conglomerados y redes de Pymes - Guía de los consorcios de exportación - ONUDI, recuperado el 10.02.2019  
<http://www.iberglobal.com/files/Consortios-ONUDI.pdf>

Evento de Ronda comercial OutSource2LAC <http://mitagds.com/>

Fundación ICBC, recuperado el 10.10.2019  
<https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=inf-gestion-consorcios>  
<https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/grupos.php?grupo=12>

Nota CESSI sobre beneficios impositivos de la nueva Ley de Economía del Conocimiento, recuperado el 19.02.2020  
<https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-las-nuevas-modificaciones-de-ley-de-economia-del-conocimiento-seran-debatidas-en-la-camara-de-diputados-de-la-nacion-2412>

Nota Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos - OPSSI, recuperado 23.04.2018  
<https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-industria-argentina-del-software-logro-un-record-historico-de-exportaciones-durante-2017-2210>

Nota ABC Hoy Tandil, recuperada el 15.07.2019  
[http://www.abchoy.com.ar/leernota.php?id=157966&titulo=empresas\\_tandilenses\\_participaron\\_en\\_una\\_las\\_jornadas\\_tecnologicas\\_mas\\_importantes\\_america](http://www.abchoy.com.ar/leernota.php?id=157966&titulo=empresas_tandilenses_participaron_en_una_las_jornadas_tecnologicas_mas_importantes_america)

Nota El exportador, recuperada el 01/07/2011  
<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2014336266.html>

Nota Enfoque de Negocios Tandil, recuperada el 18.04.2019  
<https://www.youtube.com/watch?v=8XS7nOwRHVI>

Nota Oportunidades de Exportación en Servicios en el marco de la Dirección de Inversión Extranjera y Servicios, recuperada el 10.06.2020  
<https://www.colombiaexportaservicios.co/oportunidades-de-exportacion-en-servicios/software>

Registro del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos  
[http://www.bvya-comex.com.ar/pdfs/SOFTWARE\\_-\\_DERECHOS\\_DE\\_IMPORTACION.pdf](http://www.bvya-comex.com.ar/pdfs/SOFTWARE_-_DERECHOS_DE_IMPORTACION.pdf)

# Anexo I

Encuesta realizada por la tesista en el rol de gerente de la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT) a sus miembros, en el 2017.

Sección Comercialización:

1. ¿A qué sector/es están orientados principalmente sus servicios/productos?:  
Telecomunicaciones; Servicios Financieros; Educación; Construcción; Turismo; Agroindustria; Transporte & Logística; Entretenimientos & Medios; Administración Pública; Energía; Salud; Industria manufacturera; Comercio.
2. ¿Qué facturación en pesos emitió su compañía desde la sede radicada en Tandil en los últimos 12 meses?:  
Hasta 2.5 millones; entre 2.5 y 15 millones; entre 15 y 125 millones; entre 125 millones y 180 millones; más de 180 millones.
3. ¿Cuáles son sus principales clientes?
4. ¿Exportan sus servicios ó productos?  
Sí; No; No todavía pero pensamos hacerlo en un futuro cercano (dentro de los próximos 3 años); No pensamos hacerlo en un futuro cercano.
5. Si exporta sus servicios o productos, mencione a qué países.
6. Indique un estimativo de los porcentajes de ventas según el destino:  
Internacional; Resto del país sin considerar la provincia de Bs As; Resto de la provincia de Bs As; Tandil.
7. ¿La empresa participaría de un consorcio de exportación? Entendiendo a dicha figura como un acuerdo de cooperación con el objeto de promover la exportación de sus miembros, maximizando ganancias y minimizando costos.  
Sí; No.

# Anexo II

## Entrevista a empresa Región Global

### Equipo trabajo

1. Cantidad de personas trabajando en la empresa: 10 total, considerando socios y empleados. Distribuidos en desarrolladores (4 personas con disponibilidad de 7 hs); Marketing y diseño gráfico (2 personas); Mk online/ecommerce (3 personas); administración (1 persona).

### Producción

1. ¿Utilizan insumos importados? ¿En qué porcentaje? Sí.  
CRM Zoho: Software completo y adecuado para negocios e industrias de todos los tamaños. Está equipado con AI. Interfaz amigable. Todo está hospedado. Valor imbatible. Fácil de personalizar. Fácil de usar. Tipos: Personalización, Canal de visualización, Informes personalizados, Integración de campañas. Por otro lado, se importa Digital ocean<sup>30</sup> y Hardware eventualmente (PCs).
2. Tercerizan algún proceso? ¿En qué porcentaje?  
Se han tercerizado servicios complementarios a la empresa, tales como campañas de adwords (programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes); servicios profesionales como contador; y servicio de cobranza a domicilio del producto región 20.
3. Cantidad de unidades producidas en 2019  
Marketing Online: 3.000 HH<sup>31</sup> - Desarrollo web: 2.600 HH - Ecommerce: 7.300 HH - Marketplace propio (para el producto Región 20) : 3.900 HH.
4. Tiempo promedio en producción por producto  
Marketing Online: 28 HH por proyecto. ( mensual ) 9 Proyectos.  
Desarrollo web: 100 HH por proyecto. ( mensual ) 2 Proyectos.  
Ecommerce: 152 HH por proyecto. ( mensual ) 4 Proyectos.  
Marketplace propio ( Región 20 ): 325 HH (mensual).
5. Capacidad productiva: 1.200 hs mensuales

	R20	Full Ecommerce					Mkt Online								Desarrollo Tecnológico	Hs Mensuales Directas	Hs Mensuales Indirectas	Hs Mensuales Trabajadas	Jornada laboral	
		SUMA	Matelec	MESA	Asegurate Bien	Arco Iris	Deco News	Medici Trailers	Suma Inversiones	CET	Honda	Asegura tu campo	1823	Poli & Alvarez						Damiano
Cata	80				40												120	40	160	8
Diego	45		4	4	4	4	7	5	5								90	70	160	8
Nacho	30	20	20	20	20	20											150	10	160	8
Leo	40																40	60	100	5
José	20	20	20	20	20	20											160	0	160	8
Julia	35	17	17	17	17	17											120	0	120	6
Milagros		40	40	40	40	40											160	0	160	8
Julieta	30	14	14	14	14	14				10							140	0	140	7
Elvis																	80	0	80	
Gisele	30	30 Hosting para uso interno de la empresa														80	151	9	160	8
Juampi	31	31 Unidad de medida homogénea - HH: Horas Hombre															16	0	16	
Cant. Hs Mensuales Trabajadas	280	111	115	115	115	115	27	13	22	10	22	28	28	32	24	170	1,227	189	1,416	
Cant. Personas (full time)	1.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.2	0.1	0.14	0.06	0.14	0.18	0.18	0.20	0.15	1.06	7.67	1.18	8.85	
% Asignación de personas Product	23%	9%	9%	9%	9%	9%	2%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	14%	87%	13%		



6. ¿Tiene capacidad ociosa? Sí.

Teniendo en cuenta que los proyectos actuales continúen en el tiempo y con el staff actual, existen 80 HH mensuales de capacidad ociosa en el rubro de Marketing Online.

7. Detalle de la estructura de costos

Mano de obra 90% - otros costos operativos 8% - costos de infraestructura 2%.

8. ¿Qué tipo de entregas podría enfrentar hoy la empresa, en cuanto a cantidades y periodicidad?

Considerando que los proyectos actuales continúen y con el staff actual, se podrían realizar hasta 3 proyectos mensuales de Marketing online. Y para otras líneas de productos existe la posibilidad de contratación de personal.

## Producto

1. Características principales de los productos potenciales a exportador

El desarrollo tecnológico<sup>32</sup> corresponde a un 20 % de la facturación total de la compañía y es un servicio con potencial exportador.

Otra oferta exportable es el Ecommerce<sup>33</sup> que representa un 15% de la facturación con clientes locales. La herramienta utilizada es el prestashop<sup>34</sup>. La oferta es un paquete: fijo + variable % de comisión (si vendes, pagas) y la venta se realiza a clientes directos (venta x carrito). El ecommerce puede ser propio o market place<sup>35</sup>, como es el caso del producto Región 20 de la empresa en cuestión. A modo complementario *Google Shopping Actions* comunica su reconversión en marketplace para competir con Amazon.<sup>36</sup>

El tercer producto con capacidad exportadora es el Marketing online<sup>37</sup> que representa un 10% de la facturación de la empresa utilizando herramientas como HubSpot<sup>38</sup> y Google analytic; no venta por carrito.

A modo de aclaración, la empresa cuenta con el producto local “Región 20” - no exportable - que brinda el 50% de la facturación; la cobranza se realiza un

---

<sup>32</sup> Solución de problemas derivados de necesidades latentes o nueva; incluye diseño, conceptualización, mejoramiento, actualización de tecnologías duras y blandas así como correspondiente a su gestión y a la gerencia del conocimiento.

<sup>33</sup> Comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

<sup>34</sup> Sistema gestor de contenidos libre y de código abierto, orientado principalmente a la creación de tiendas en línea de comercio electrónico. Está basado en PHP, MySQL y Smarty.

<sup>35</sup> Es un sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial. En este tipo de plataformas, los compradores y vendedores permanecen en el entorno técnico y comercial del sector hasta que la transacción se finaliza, ej. Amazon.

<sup>36</sup>

<https://ecommerce-news.es/el-nuevo-mercado-de-google-para-competir-con-amazon-en-francia-92175>

<sup>37</sup> Práctica de uso de Internet para promocionar la venta de productos y servicios.

<sup>38</sup> Es una plataforma de ventas fácil de usar que proporciona al equipo de ventas la información y las herramientas necesarias para adaptarse al proceso de ventas moderno; ofrece la posibilidad de crear registros de contactos, empresas y negocios.

20% a domicilio y la diferencia por tarjeta. Por otro lado, no brindan servicio de hosting.

1. ¿El producto responde a la calidad/demanda de los mercados internacionales?  
Si. ¿Cómo se lo podría mejorar?  
Se lo podría mejorar logrando certificaciones y siendo partner de los frameworks<sup>39</sup>.
2. ¿Tiene algún componente de diferenciación respecto al producto de la competencia nacional o extranjera?  
La diferencia está dada por el precio valor HH USD 20; el servicio de postventa; como así también el soporte y mantenimiento a disposición por un año. Se utiliza la herramienta de wordpress<sup>40</sup> y frein ford.
3. ¿Tiene alguna certificación internacional de calidad?  
No se cuenta con certificación internacional y tampoco está entre los objetivos del corto plazo.

#### Canales de Distribución

1. ¿Cuáles y Cuántos canales de comercialización utiliza actualmente?  
Actualmente se utilizan las relaciones públicas y el networking.
2. ¿Realiza algún tipo de acción para mantener la relación con su canal de distribución?. No está estrictamente planificada.

#### Segmento/Demanda

1. ¿Cuál es el público objetivo?  
El público objetivo para el producto a promocionar para su exportación son empresas que requieran el servicio de Marketing Online, desarrollar su canal de Ecommerce o su sitio web; tanto propios como para terceros. Las estrategias están direccionadas a clientes con actividades recurrentes tales como jornadas y congresos.  
El mercado al que se apunta es Estados Unidos en primer lugar y luego Latinoamérica y Europa, como secundario.

---

<sup>39</sup> Conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar en el marco de un entorno de trabajo.

<sup>40</sup> Sistema de gestión de contenidos o CMS enfocado a la creación de cualquier tipo de página web. Originalmente alcanzó una gran popularidad en la creación de blogs, para convertirse con el tiempo en una de las principales herramientas para la creación de páginas web comerciales.

## Comunicación

1. ¿Cómo comunican sus productos al público objetivo?  
A través del sitio web de la empresa; por relaciones públicas y networking; como así también por medio de la organización propia de un evento local “Tandil Ecommerce”.
2. ¿Utilizan redes sociales? Si.  
Se utilizan redes sociales para productos específicos de la empresa pero no como medio institucional de la compañía.
3. ¿Tienen sitio web en varios idiomas? Si. Castellano e inglés.

## Precio

1. ¿Maneja un precio competitivo local y global respecto a los competidores?  
Sí, USD 20 valor HH.  
Se cuenta con una estructura de costos de servicios donde está considerado las retenciones, reintegros y conceptos referentes a la infraestructura de la compañía.

## Comercio Exterior

1. ¿Han exportado alguna vez?  
Se exporta desarrollo tecnológico a una multinacional que organiza congresos y cuenta con sedes en distintas partes del mundo.
2. En caso afirmativo, ¿a dónde y por qué seleccionó ese/esos mercado/s?  
Estados Unidos, Barcelona, Londres y Suiza.  
Los mercados derivaron por un contacto situado en Silicon Valley que generaba comisión por venta.
3. En caso afirmativo, ¿qué productos/servicios?. Sitio web para congresos.
4. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de la facturación anual es a mercados externos?. En el 2018 el 15% del total facturado representó la venta a mercados externos.
5. En caso afirmativo, ¿cuenta con una cartera de clientes/contactos/partners externos?. Se cuenta con contactos muy escasos, con la intención de incrementar la red a través del Consorcio.
6. ¿Han realizado algún tipo de análisis comercial previo?, en caso afirmativo ¿qué resultados obtuvo? No.
7. ¿Han contratado profesionales especializados para el área de comercio exterior? No

## Anexo III

Empresas locales participaron en una de las jornadas tecnológicas más importantes de Latinoamérica 19 julio, 2019



Representantes de un grupo de empresas de software y servicios informáticos de nuestra ciudad participaron en la Jornada OutSource2LAC, que se realizó la semana pasada en Capital Federal.

Las mismas integran el primer Consorcio de Exportación de Empresas IT en Tandil, creado en el marco del Plan Estratégico de Software y Servicios informáticos de Tandil (PESSIT), integrado por el Municipio de Tandil a través de la Secretaría de Desarrollo Económico Local y la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Participación Ciudadana; las Facultades de Ciencias Exactas y Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT). Este grupo constituido por siete empresas asociadas a la CEPIT, y en trabajo conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas, es financiado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional como así también por la Fundación del Banco ICBC.

Con el objetivo de incrementar su potencial para competir en mercados globales, se desarrolló un Plan Comercial 2019 con misiones comerciales en cuatro puntos estratégicos para el sector: Estados Unidos, Chile, México.

En la búsqueda de desarrollar la competitividad, la semana pasada representantes de las empresas que conforman el consorcio asistieron a la Jornada OutSour2LAC, que organizaron el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Connect Américas. En algunos casos los empresarios recibieron financiamiento de estado gestionado por Global Business in Buenos Aires – Global. A través de la iniciativa se genera un espacio para que gobiernos, empresas y organizaciones de la región aprendan sobre las últimas tecnologías digitales, obtengan acceso a expertos, proveedores y start-ups, así como a oportunidades de negocios, mediante la organización de ruedas de negocio uno a uno.

Durante los tres días los miembros de la delegación tandilense participaron en diferentes charlas y exposiciones y en rondas de negocio llevadas a cabo con representantes de distintos países.

El consorcio posee una amplia y complementaria oferta exportable como servicios de desarrollo web; mobile; desarrollo de apps; realidad virtual y aumentada; e-commerce; marketing digital; monetización de contenido; como así también productos de inteligencia operacional; gestión de contenidos y sistemas de gestión organizacional.

El camino comenzó en diciembre del 2018 con las siguientes empresas: Creadores de Sitios; Empresar; GetUp; Intermedia; IT Colmena; Mole Media; y Región Global.

A su regreso a la ciudad, Gustavo Tripodi, Director de Empresar, detalló que “hemos vivido unas jornadas enriquecedoras desde todo punto de vista. Solo tengo palabras de agradecimiento. Y para los representantes de las empresas del Consorcio, otra que pymes, son gigantes.” Por su parte Juan Cruz Bello, Socio de GetUp, indicó que “por nuestra parte fue cien por ciento positivo. El evento sumó y hemos hecho buenas reuniones y tenemos trabajo para hacer con varios contactos que levantamos”. Diego Martínez, Socio de Región Global, también calificó la participación como “una gran experiencia” y destacó la posibilidad de generar nuevos contactos. Diego Martinoli, Director de IT Colmena, señaló que “fue muy positivo para estar cerca de gente importante que dio charlas y que generalmente uno lo mira por TV y en éste caso presenciarlo te da otra perspectiva y te va mostrando que estamos haciendo acciones para seguir insertándonos en el mercado global. No fuimos a cualquier evento, fuimos a uno muy importante a nivel América.

## Anexo IV

05/11/2019 - 7:11 - 06/11/2019 - 7:25 *actualizado*

Siete empresas del polo informático iniciaron un plan comercial con el fin de exportar a distintos países

El año pasado fueron seleccionadas a nivel nacional por un programa de gerenciamiento asociativo. Ahora comenzaron a desarrollar el plan comercial viajando a México donde tejieron lazos para dar inicio a actividades con ese país. Tienen previsto continuar con Chile y España.



Rody Becchi

Un grupo de empresas del polo informático que forman parte de la Cepit en Tandil presentaron un proyecto el año pasado para participar del programa de gerenciamiento asociativo financiado por la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional junto con la fundación ICBC y salieron seleccionadas junto a otros 22 grupos a nivel nacional.

Días atrás realizaron su primera misión comercial a México, por lo cual expresaron su satisfacción con este proyecto que les abre las puertas a exportar los productos que ofrecen.

Cintia Scoles, gerente de la Cepit y coordinadora del programa de gerenciamiento asociativo financiado por la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional junto con la fundación ICBC, explicó que “el programa surgió el año pasado, presentamos un proyecto donde dentro de las 50 empresas asociadas a la Cepit seleccionamos a siete, esto se hace siempre en el marco de un plan estratégico de software y servicios informáticos de Tandil”.

En ese marco, presentaron el proyecto para el programa en el cual se postularon muchos grupos a nivel nacional y quedaron seleccionados. “Hay 23 grupos a nivel nacional, entonces conformamos este consorcio de hecho con siete empresas, empezamos a tener actividad a partir del 1 de diciembre del año pasado, y las primeras actividades fueron hacer un diagnóstico a cada una de las empresas”, señaló.

Foco en la exportación

Y agregó que “siempre el foco es la exportación y a partir de ahí hicimos un plan comercial para todo 2019 que incluía una investigación de mercado, donde propusimos determinados mercados con determinados criterios, factores macroeconómicos, microeconómicos, y nos quedamos con cuatro: Méjico, Santiago de Chile, Barcelona España y Estados Unidos, que este último lo dejamos stand by este año, pero estos tres mercados fueron el plan comercial este año”.

Asimismo, explicó que las misiones comerciales y los viajes en el marco de ese programa son financiados por la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional junto con la fundación ICBC todo el primer año y el segundo año tienen que hacer un aporte las empresas. A su vez, uno de los requisitos es hacer tres misiones comerciales por año.

“Hasta ahora fuimos preparando a las empresas para salir a exportar, nos fuimos preparando como grupo, armamos una oferta exportable complementaria”, señaló.

Las empresas ofrecen productos distintos: It Colmena, ofrece un producto de inteligencia operacional; creadores de sitios, creador de contenido para medios digitales), Intermedia ofrece desarrolladores de distintas tecnologías como Phyton; Empresar, ofrece un producto para la agroindustria, y hay tres empresas que dentro del área de marketing digital (Get Up realidad virtual y aumentada, Mole Media ofrece publicidad programática y Región Global ofrece e commerce).

Misiones comerciales

“El grupo se llama Quickstone, significa piedra movediza, nos trae a nuestra ciudad, este concepto de ser solvente pero también dinámicos”, indicó.

Y contó que “arrancamos la primera misión comercial, fuimos a México, viajamos 22, 23 y 24 de octubre, allá estuvimos visitando empresas, pero lo que nos interesaba como estrategia era llegar a núcleos de empresas, a cluster, y así fue”.

“Ahora los pasos que nos siguen con varios de ellos vamos a hacer convenios de colaboración, porque a ellos les puede llegar un pedido de inversionista y nosotros estaremos dentro de su base, es el primer contacto. Es un gran avance muy grande para nosotros”, destacó.

Y agregó que “la visita fue un primer paso, ahora hay que continuar trabajándolo. En Barcelona voy a estar 21, 22 y 23 de noviembre, hay una feria que se llama Smart City que es a nivel internacional y reúne a todos los actores de esta industria, van a estar todos en un mismo lugar, vamos a representar a Quickstone y en Chile el 27 y 28 de noviembre. Siempre el foco es exportar desde Tandil”.



## Anexo V

22/12/2019 - 4:12 - 23/12/2019 - 11:48 actualizado

El primer Consorcio de Exportación de empresas de la Cepit cierra un año exitoso y con el 2020 en la mira

Con misiones concretadas en tres países, las siete empresas del consorcio exportador QuickStone concluyó una etapa con balance muy positivo. Estados Unidos, México, Uruguay y España fueron los destinos seleccionados, donde ya quedaron las puertas comerciales abiertas. Los desafíos para el próximo año serán establecidos con una “vara más alta”.



El Eco

El año pasado la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (Cepit) logró poner en marcha un Consorcio de Exportación que llamaron QuickStone, conformado por siete empresas locales.

Las expectativas fueron cubiertas en este primer año de experiencia, con misiones comerciales a México, España y Uruguay, logrando en cada destino presentar los servicios y productos locales, dejando las puertas abiertas para poder concretar intercambios futuros.

De aquí en adelante, ya trabajan en nuevas metas para el año que se acerca y con la vara más alta. “Fue un primer año de mucho aprendizaje, de mucha preparación, en el que pusimos ‘on’ y eso era lo importante. Ahora tenemos que planificar el 2020 con otros objetivos y a otro nivel”, sostuvo Cintia Scoles, parte del grupo coordinador y gerente de Cepit.

Este consorcio surgió el año pasado en el marco del plan estratégico de software y servicios informáticos, Pesit, que ya viene ejecutando hace varios años. Se trata de un proyecto en el que participan el municipio de Tandil con la Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales, la Secretaría de Innovación y Tecnología, la Universidad con la Facultad de Ciencias Exactas y la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (Cepit).

Los pasos escalados

En 2018 seleccionaron a siete startups asociadas a Cepit y presentaron el proyecto a la Agencia Argentina de Inversión (AAI) y Comercio Internacional, que junto con la fundación del ICBC tienen un programa llamado Gerenciamiento Asociativo. Allí quickstone quedó seleccionado entre los 23 elegidos, de cien grupos de todo el país, siendo uno de los cuatro asociados al rubro tecnológico.

A partir de ahí comenzaron a trabajar en lo que fue el primer consorcio de exportación junto a las empresas IT Colemena, Creadores de Sitio, EmpresAR, Intermedia, Región Global, GetUp y MoleMedia.

Cintia Scoles, recordó que uno de los primeros pasos fue realizar un diagnóstico de cada una de las firmas para poder, a partir de ahí, planificar una oferta exportable de cara a este año que está finalizando. “Hicimos una investigación de mercado con datos micro y macro exclusivos de nuestro sector, lo que nos permitió seleccionar los mercados que fueron rankeados y priorizados”, detalló. Ese criterio de selección los llevó a Estados Unidos, México, España y Uruguay.

Durante el primer semestre se dedicaron a prepararse tanto en concepto de grupo como de manera individual, ya que es un consorcio de asociatividad pero en el que ninguno pierde su individualidad de sus negocios. El trabajo de grupo los llevó a la definición del nombre, eligiendo QuickStone (piedra movediza), relacionándolos con la ciudad en inglés que es el idioma tecnológico. “También nos identifica como grupo,

porque queremos ser un concepto solvente y tener la dinámica de estar siempre en movimiento”, explicó.

Ya en la segunda mitad del año se abocaron a planificar las misiones comerciales, donde la primera fue a México y se concretó en octubre. Según detalló, lo que hicieron a modo general fue armar una especie de ciclo, contactándose tanto con empresas directas como con grupos empresariales, cámaras, asociaciones y clusters, entre otros, de todos los sectores. Una vez que el intercambio llevaba al interés de ambas partes, coordinaban una reunión en las que “ponían todo sobre la mesa” para dar luego paso a actividades concretas.

En noviembre, asistieron a la Feria Internacional de Tecnología en Barcelona que resultó muy enriquecedora y fructífera para ubicar los productos y servicios ofrecidos allá. Ya a principios de diciembre fueron a Montevideo, donde los recibió el secretario de Ciencia y Tecnología de la intendencia, Juan José Prada, y concretaron encuentros con el programa Uruguay XXI, la Cámara Industrial y la Cámara Tecnológica. “Las puertas quedaron súper abiertas, nos están esperando no solamente para que nuestras empresas exporten sino que vayan y se radiquen en Uruguay.

Balance positivo y nuevas metas

“Fue un año súper positivo, pero tenemos nuevos desafíos para el 2020”, celebró. La intención ahora es seguir trabajando hacia adelante, con otros propósitos y metas más altas. En este sentido, Scoles aclaró que los resultados no se ven en el corto plazo, ya que se trata de “un trabajo de hormiga”, pero con la idea de empezar a concretar exportaciones y poder llevar esos productos/servicios intangibles al mundo.

Por otro lado, aclaró que continúan en articulación con el Municipio, destacando que la conformación de la nueva Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales va a dar un empujón muy bueno. Asimismo, mantuvieron la reunión anual con la AAI y la fundación del ICBC donde cada integrante del grupo de Gerenciamiento Asociativo contó su experiencia y resultó muy interesante el intercambio.

Cabe destacar que, además de la comercialización y oportunidad de negocio logrado mediante el Consorcio de Exportación, Cepit tiene otros cuatro pilares que son la formación de talentos, la especialización de ese talento, el emprendedorismo y la modernización del estado.