



Desarrollo de un área de Negocios Internacionales para la empresa Grupo Grosso

Especialización en Negocios Internacionales – Universidad Siglo 21



31 DE MARZO DE 2022
GROSSO KÜHN, MELANIE

Resumen:

El siguiente trabajo se enmarca sobre la generación de una nueva propuesta de innovación de negocios internacionales para la empresa Grupo Grosso mediante el desarrollo de una nueva área dentro de la empresa: un área de comercio exterior para la importación de repuestos/insumos informáticos. Se justifica la misma sobre las bases de los servicios ya ofrecidos por la empresa, definidos como Servicios Técnicos Informáticos, enmarcados sobre el concepto trascendental de “recupero de valor”, yendo más allá de las Cadenas Globales de Valor como proceso a analizar, siendo ahora las Cadenas Inversas de Valor Globales las que tomarán relevancia para la justificación de esta nueva propuesta.

El objetivo de esto es describir las determinantes tanto al interior como al exterior de la empresa para poner en marcha esta nueva estrategia de negocios, llevando a cabo para lograrlo un análisis de viabilidad comercial a partir de un diagnóstico FODA respecto a la situación de la empresa.

Índice:

Introducción	5
Marco metodológico	7
Capítulo 1: Marco conceptual	8
1. 1 – La globalización y la Era “4.0”	8
1. 2 – Pandemia y COVID-19	9
1. 3 – Situación actual de los servicios informáticos en reparaciones	10
1. 4 – Definición de Servicio Técnico Informático (STI) y venta de insumos.....	11
1. 5 – ¿STI como parte de Cadenas de Valor Globales?	12
1. 6 – Recupero de valor dentro de una CVG	13
Principales consideraciones	15
Capítulo 2: Análisis del contexto interno de la empresa	17
2. 1 – Identidad de la empresa	17
2. 2 – Grupo Grosso en base al STI	18
2. 3 – Desarrollo del sector STI en Grupo Grosso	19
2. 4 – ¿Por qué la importación como posible solución?	22
2. 5 – Importación de repuestos e insumos	22
2. 6 – Análisis del proceso de importación	23
Principales consideraciones	26
Capítulo 3: Análisis del contexto externo para los Negocios Internacionales	27
3. 1 – Análisis de contexto nacional.....	27
3. 2 – Análisis de localización	30
3. 1. 1 – Sector STI en la Ciudad de Córdoba, Argentina	30
3. 1. 2 – Beneficiarios de la propuesta de negocios	34
3. 1. 3 – Rivalidad y amenaza de entrada de nuevos competidores	38
Principales consideraciones	39

Capítulo 4: Viabilidad de la propuesta de Negocios Internacionales	40
4. 1 – Diagnóstico al que se enfrenta la empresa – FODA	40
4. 2 – Análisis de viabilidad comercial	43
4. 2. 1 – Estrategia comercial: Grado de diferenciación de la empresa	43
Principales consideraciones	45
Capítulo 5: Resultados esperados	46
Consideraciones finales	47
Bibliografía	48
Anexo	50

Introducción:

El siguiente trabajo se basa en un análisis llevado a cabo sobre la empresa Grupo Grosso, empresa con 21 años de trayectoria en el rubro informático que busca expandir sus horizontes, planteando como problemática un nuevo proyecto propuesto para la innovación de sus servicios brindados: Un área de negocios internacionales para llevar adelante la importación de repuestos/insumos informáticos.

Se sentarán las bases para diagnosticar las probabilidades esperadas de esta nueva propuesta de negocios internacionales. En primer lugar, se definirá el marco conceptual sobre el cual se encontrará basada la investigación, remitiendo a la globalización y las Cadenas de Valor Globales (CVG). Cabe destacar que se hará referencia a estas últimas desde una mirada trascendental sobre sus conceptos básicos, buscando ir más allá en lo que refiere a significados y nuevas prácticas: Las “Cadenas Inversas de Valor Global”, donde se conceptualizarán los servicios brindados por la empresa como marco de análisis: los Servicios Técnicos Informáticos (STI).

En segundo lugar, en la búsqueda de lograr un mapeo de la situación de la empresa, se llevará a cabo un análisis de contexto. Al interior de la empresa, primeramente, reflejando la identidad e historia de la misma. Luego, mediante un mapeo de la empresa respecto al STI como sector a innovar a través de esta nueva propuesta de negocios, sumando a esto una entrevista con su titular y fundador de los nuevos pasos y oportunidades a tomar, más una observación completa de lo entendido como problemática del proyecto, junto con la propuesta resultado de la misma: La importación de repuestos/insumos informáticos. Por otro lado, al exterior de la empresa se enfocará un examen contextual respecto a la situación que se atraviesa a lo largo de este proyecto, tanto a nivel nacional, como también a nivel local, para generar un examen más específico.

En tercer lugar, mediante un diagnostico FODA se llevará a cabo un análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para dar paso a la importación como propuesta de innovación.

Finalmente, se realizará un examen sobre Grupo Grosso que tendrá por objetivo el indagar sobre la viabilidad del proyecto a través de un análisis de viabilidad comercial, para

concluir en el uso de una estrategia de diferenciación comercial. El fin último es determinar la viabilidad del proyecto y los resultados esperados sobre el mismo en base a dicha investigación.

Los objetivos entonces planteados son:

Objetivo General: Desarrollo de un área de negocios internacionales para la empresa Grupo Grosso.

Objetivos Específicos:

- Describir los servicios ya brindados por la empresa y enmarcar sus principales fundamentos.
- Desarrollar un mapeo de las determinantes contextuales al interior y al exterior de la empresa.
- Describir la nueva propuesta de negocios: importación de repuestos/insumos informáticos.
- Desarrollar un diagnóstico FODA.
- Analizar la viabilidad de esta nueva propuesta para definir los resultados esperados.

Marco metodológico:

Para la presente investigación respecto a la nueva propuesta de Negocios Internacionales para la empresa Grupo Grosso, se utilizará el método cualitativo, buscando a través del mismo indagar sobre las prácticas de los involucrados y el contexto en el cual se desenvuelven, culminando en un análisis de viabilidad de este proyecto de innovación.

Por su parte, la metodología cualitativa refiere a aquella “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (S. Taylor & R. Bogdan, 1987, p.20). Este trabajo buscará enfocarse, a partir de una metodología flexible aplicada sobre la situación observable de la empresa, en una solución a una problemática, en este caso entendida como una oportunidad de innovación.

Para esto, el método cualitativo provee la herramienta inductiva, donde a lo largo de la investigación se desarrollarán “conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos” (S. Taylor & R. Bogdan, 1987, p.20), buscando así comprender el porqué de esta oportunidad que se presenta para la empresa.

El análisis se llevará a cabo mediante fuentes primarias, entre las cuales se encuentran los datos recolectados de una entrevista al titular de la empresa, la situación observable al interior de la misma, y los datos obtenidos al exterior de esta entre sus involucrados y sus competidores. El principal instrumento para la recolección de dicha información es la entrada en el campo, a través de relaciones abiertas con los participantes del proyecto y la práctica dentro la propia área laboral encargada del tema, es decir, acompañando a la investigación desde el propio rol. A través de esto se propone lograr describir los datos recolectados en dichas áreas, analizando la viabilidad de desarrollo del proyecto planteando, y así descifrando por qué la calificación de innovación del presente trabajo.

“La evaluación cualitativa enfoca el modo en que las cosas funcionan, en lugar de plantearse el interrogante de si funcionan o no. Al realizar la evaluación cualitativa el investigador hace a un lado las metas y objetivos oficiales, para explorar lo que está realmente sucediendo en una organización o en un programa” (S. Taylor & R. Bogdan, 1987, p.286).

Capítulo 1: Marco conceptual:

1. 1 – La globalización y la “Era 4.0”:

La ‘era digital’ o ‘era 4.0’ por la cual atraviesa el mundo a partir de principios del siglo XXI trae consigo cambios en los distintos niveles de vida, como en lo económico y lo social, con nuevas formas de atravesar lo cotidiano. Las nuevas tecnologías, junto con “la generación, el procesamiento y la difusión de información permiten el desarrollo de sistemas tecnológicos interrelacionados impulsados por Big Data, Internet de las cosas, robótica (o automatización intensiva en cómputo), plataformas en línea e inteligencia artificial” (Guido & Vidosa, 2020, p.47), los cuales ponen en juego y renuevan las formas de vivir que hasta entonces primaron.

Este proceso cuyo comienzo se dio hace alrededor de dos décadas en los Estados centrales, fue traspasando estas fronteras con una asimilación paulatina en Estados periféricos o no centrales, siendo tal caso la Argentina, donde según Borello, Erbes, Robert, Roitter & Yoguel (2005) hay un predominio de actividades basadas en servicios informáticos más que en el desarrollo de estas nuevas tecnologías o TIC’s.

Para definir estas tecnologías de la información y comunicación, Guido y Vidosa entienden que: “Las TIC son el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática -hardware y software- y las telecomunicaciones y se caracterizan por facilitar tanto la generación como el almacenamiento, procesamiento y la transmisión de la información” (2020, p.48).

Remontándonos al año 1981, los primeros desarrollos generados dentro del contexto de las TIC’s a nivel global fueron llevados a cabo por IBM, con la producción de las PC (Personal Computer) como nuevo micróordenador, junto con un software adaptado para su funcionamiento, considerando al mismo como un valor agregado al Hardware (PC). Pero al no haber llevado la proyección de la producción mediante una fabricación propia de la marca, sino con distintos insumos externos, la fácil clonación se produjo junto con una caída en el precio de los componentes de hardware. Los años que siguieron impulsaron a la industria del software con la aparición de empresas con nuevos desarrollos independientes a

la fabricación de partes físicas, como fueron UNIX, DOS y Windows (Guido & Vidosa, 2020).

No fue hasta el año 2000 que este nuevo paradigma basado en el software tuvo su *boom* a nivel nacional con el aumento de prácticas de out-sourcing global, desarrollando fuertemente el sector Software y Servicios Informáticos (SSI) dentro de las nuevas TIC's. Fuera del significado de software y sus distintas clasificaciones, los servicios informáticos, siendo el área de interés, según Guido & Vidosa “refieren a los ‘testeos’; diseño; servicios de consultoría; implementación y customización (adaptación) de desarrollos; ventas de software y hardware; capacitación de personal; actualización y mantenimiento de desarrollos” (2020, p.54).

Con el correr de los años, principalmente en Argentina, al ser un Estado en su mayor parte importador de componentes físicos, pero con altos desarrollos en la industria de software, los equipos se hicieron más costosos, y la necesidad sobre los servicios informáticos se hizo evidente. Las empresas tornaron necesario el avanzar sobre ciertos sectores como el software, dado que muchos de los ejecutivos veían que estaba en ese campo, y no en el del hardware, el valor agregado y el nicho del negocio, dejando de lado a este último junto con los servicios informáticos que se llevan a cabo sobre el mismo.

1. 2 – Pandemia y COVID-19:

A la situación de las TIC's a nivel nacional se sumó la realidad por la cual atravesó el mundo a partir el año 2020, con la pandemia a causa del COVID-19.

Este contexto acrecentó el uso de tecnologías como herramienta vital para el mantenimiento de los trabajos y tareas desde el hogar, debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio en el cual incursionaron todos los países, entre ellos Argentina. Como resultado, no sólo incrementaron los costos de adquisición de estos insumos por el aumento de la demanda, sino que los mismos dejaron de ser una suma periférica a la cotidianeidad laboral

y educacional, para así tornar en herramientas esenciales para la vida en la llamada “nueva normalidad”.

Adicionalmente, la medida establecida por el Gobierno Nacional argentino en mayo del 2020, en medio de la pandemia, a razón de hacer frente a la carencia de divisas en el Banco Central, generó un nuevo aumento en los costos de importación de Hardware debido al cambio a dólar MEP para la compra en el exterior de los mismos, generando a su vez una falta de stock y una suba contundente de precios (Hardware News, 2020). Todo esto aquí planteado a nivel contextual, junto con las coyunturas que la pandemia trajo consigo, pusieron a los servicios informáticos en un lugar fundamental, especialmente a los servicios informáticos en reparaciones de estas tecnologías.

1. 3 – Situación actual de los servicios informáticos en reparaciones:

La situación para el año 2022 de los servicios informáticos/reparaciones a nivel nacional en Argentina plasma un nuevo nicho de negocios para la generación de ganancias de este tipo particular de servicio. Estos van desde el área de restauración y mantenimiento, además de la venta (proveniente de importaciones) de hardware, para consumidores finales, gremios, grandes empresas y organismos públicos, con el objetivo de lograr el sostenimiento de sus bases tecnológicas, necesarias en cualquier tipo de actividad atravesada por las mismas.

El hardware en sí, como sector a analizar de servicio informático en lo que refiere a la reparación y ventas, dentro de la informática a nivel global, “corresponde a todas las partes ‘físicas’ (infraestructura) y tangibles de una computadora, es decir, sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos; sus cables, gabinetes u otros “periféricos” de distinto tipo” (Guido, 2009, p.62).

Es entonces que, durante la globalización, la “Era 4.0” y la pandemia, el consumo físico de estas tecnologías se volvió vital para el funcionamiento de toda una sociedad que gira en torno a las mismas, desde celulares, ordenadores, notebooks, impresoras, entre otros. Pero, a su vez, el cada vez mayor consumo de tecnologías genera un efecto residual a causa de la ‘vida útil’ o las nuevas actualizaciones de cada aparato. Un dato revelador es el que fue dado por el Global E-Waste Monitor 2020, según el cual “un récord de 53.6 millones de

toneladas métricas de residuos electrónicos se generaron a nivel mundial en 2019, con un incremento de 21% en relación a los últimos cinco años” (Garelli, 2020, s/n).

Esto resulta en el servicio de reparación y mantenimiento de estas máquinas, el cual se vuelve esencial, no sólo desde una mirada medioambiental fuertemente desgastada, sino también desde una mirada renovada del asunto, ya que, como se planteó anteriormente, la situación es trazada en un país donde no hay una generación primaria de estos productos.

En otras palabras, el servicio informático en reparaciones se torna vital en un Estado donde, de la mano de este nuevo paradigma, las desigualdades y el acceso a estas tecnologías es todavía más costoso que en otras partes del mundo. Ante esta situación, es necesario que las personas tengan la oportunidad no sólo de alargar la vida útil de estos aparatos electrónicos, sino también de evitar los grandes costos de nuevas adquisiciones, dando como objetivo principal el desarrollo de estos servicios.

1. 4 – Definición de Servicio Técnico Informático (STI) y venta de insumos:

Se entiende como principal concepto teórico dentro del SSI al sector **Servicio Técnico Informático**, definiendo al mismo como aquel a cargo de las siguientes actividades respecto al hardware: El armado y venta de equipos a medida, la actualización de equipos y componentes, la reparación o reemplazo de componentes con fallas, la instalación de componentes (como placas de video, de audio, de red, memorias, discos sólidos, fuentes, mother, etc.), la configuración de bios, y mantenimiento y restauración de equipos.

Para una correcta comprensión de esta definición, se debe tener en cuenta que el equipo técnico al interior de una empresa encargado de dichas tareas debe poseer un alto potencial y especialización en lo que refiere a cada área de insumos informáticos y su mantenimiento en lo entendido como STI. Es por esto que a partir de esta clasificación se requiere comprender que “las competencias de los trabajadores son clave para la creación de ventajas competitivas dinámicas, para la construcción de redes y la circulación de conocimiento” (Borello, et al., 2005, p.133), principalmente en la aplicación técnica sobre este sector en constante desarrollo y actualización.

1. 5 – ¿STI como parte de Cadenas de Valor Globales?

Para comenzar a hablar de una Cadena de Valor es necesario definirlas. Se entiende como Cadena de Valor a aquel “marco claro que permite a los gerentes descomponer la idea general de “crear valor” en una serie de actividades diferentes que la empresa lleva a cabo para crear valor” (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2010, p.416). En este sentido, se compone a la misma de distintos eslabones, combinando las diferentes actividades que se realizan sobre el producto o servicio para elaboración del producto final (Padilla Pérez & Oddone, 2016). A partir de donde se ubican estos eslabones y cómo se distribuye la producción de cada actividad, se podrá definir si la cadena es regional, nacional o global.

Una Cadena de Valor puede representar tanto la producción de bienes como la producción de servicios. Particularmente, nos enfocaremos en la distribución de bienes poniendo el foco sobre los bienes informáticos como área de interés de investigación. En una Cadena de Valor de bienes, se pueden encontrar 6 eslabones principales en general: 1) la investigación y desarrollo (I+D) como base primera para la creación de un producto, siendo el sector electrónico uno de los más intensivos en mano de obra en ésta área; 2) las actividades de ingeniería, donde se diseñan los bienes, junto con sus propiedades y formas; 3) la manufactura para la producción, intensiva en capital principalmente; 4) los sub-ensambles y 5) ensambles y pruebas finales, que incluyen el armado y la prueba de los bienes finales, con intensidad en mano de obra para estas tareas de rutina; y por último 6) las ventas, el mercadeo y los servicios posventa donde el conocimiento nuevamente capta mayor cantidad de valor (Padilla Pérez & Oddone, 2016).

El enfoque del trabajo apunta a los servicios posventa, con el sector Servicio Técnico Informático como punto de análisis. Para continuar con dicha investigación, nos preguntaremos: Si vemos al STI dentro de una Cadena de Valor con alcance global ¿en qué eslabón se ubica la reparación de bienes finales dentro una CVG? ¿es entendido como un servicio posventa dentro de la producción de bienes de una CVG? ¿estos servicios, haciendo hincapié en la empresa a analizar, pueden ser entendidos como “recupero de valor”?

1. 6 – Recupero de valor dentro de una CVG:

Retomando el análisis contextual dado por la globalización y la pandemia por el COVID-19, particularmente en Argentina, sería pertinente analizar si es posible recuperar el valor de un producto final englobado y desarrollado dentro de una Cadena de Valor Global. Y para esto debemos preguntarnos en qué eslabón se ubican los STI, si por ser un servicio sobre tecnologías puede ser considerado como un servicio posventa y qué tareas se desarrollan en este sector.

Según Daniels, et al. “las refacciones y el servicio son importantes para la venta” (2010, p.635), ya que es un servicio vital entre productores y consumidores, para hacer que sea confiable al cliente saber que una vez comprado el producto, sus refacciones sean de calidad y no superen los costos del producto original. Aunque esta información es importante, no parece ser basta para dar razones de lo expuesto, es por esto que se analizara el caso de los servicios posventa un poco más allá de los desarrollado dentro de CVG.

Si bien el STI es un servicio posventa, en tanto enmarca la reparación como actividad luego de la venta y el mercadeo del producto final desarrollado en una CVG como son los productos del sector hardware, se lo puede entender como una cadena “*upstream*” o cadena inversa, lo cual implica recuperar el valor de un producto de la manera más efectiva. Según Visich, Li & Khumawala (2007) el recupero de valor se da dentro de una “*Closed-loop Supply Chain*”, o mejor entendida como una cadena de suministros de circuito cerrado. Las mismas se entienden como aquellas opciones que tiene un producto retornado, según sus condiciones y demandas, para recuperar su valor, donde “las opciones de recupero de valor incluyen la reutilización directa, la reventa directa, la reparación, la restauración, la re-fabricación, el recupero de partes y el reciclaje” (2007, p.440).

Según los autores, estas cadenas de suministros de circuito cerrado son el resultado de la integración total entre cadenas de valor directas e inversas, es decir, en este caso entre una Cadena de Valor y una Cadena Inversa de Valor.

Siendo el sector de interés el STI, nos enfocaremos en las Cadenas Inversas de Valor donde estos cumplen su principal función: la de retornar el valor a los bienes finales. Dentro de este enfoque, la reparación, la restauración y la re-fabricación son las principales

actividades según lo definido en este tipo de servicio, y Visich, Li & Khumawala las definen de la siguiente manera:

Products returned for repair, refurbishment or re-manufacturing undergo a disassembly and reassembly process to fix or upgrade the product. Products return for repair are brought to working order by fixing or replacing broken parts and the output is an original product. A product that is returned for refurbishment is in working order at the time it is returned. It is inspected and critical modules are fixed or replaced, while outdated parts and modules may be upgraded. The output is an updated version of the original product. Products that are re-manufactured have all critical components and modules replaced with current technology, and the output is a new product that meets or exceeds the original quality standards¹. (2007, p.440)

De esta manera, el principal argumento de una Cadena Inversa de Valor es “cómo convertir un producto devuelto que no funciona bien en un producto que funciona que satisface todos los requisitos de calidad de un nuevo producto” (Guide, Harrison & Van Wassenhove, 2003, p.11), con la prestación de servicios en lugar de prestación de productos como principal desarrollo de negocios.

A partir de esta definición, se busca exponer que cualquiera de estas formas de recuperar valor sobre los productos puede generar menores costos monetarios y medioambientales a los de la adquisición de un nuevo producto en sí.

Por un lado, los costos monetarios de una reparación, cambio de componentes y actualización son menores. Recuperar el valor sobre un producto con fallas o, a veces obsoleto, hace de este servicio posventa una parte importante que retoma la Cadena de Valor inversamente para dar así un nuevo valor a esos equipos sin afrontar los costos de un nuevo producto, siendo los canales de distribución a partir de allí los mismos que pueden

¹ Traducción: “Los productos que regresan para ser reparados, restaurados o re-fabricados se someten a un proceso de desmontaje y re-ensamblaje para reparar o mejorar el producto. Los productos que regresan para reparar se ponen en funcionamiento mediante la reparación o el reemplazo de partes rotas, y la salida es un producto original. Un producto que regresa para ser restaurado está en funcionamiento al momento de regresarlo. Se inspecciona y los módulos críticos son reparados o reemplazados, mientras que las piezas y módulos obsoletos pueden actualizarse. La salida es una versión actualizada del producto original. Los productos que son re-fabricados se reemplazan todos los componentes y módulos críticos con tecnología actual, y la salida es un nuevo producto que cumple o excede los estándares de calidad originales”.

llevar a cabo el tramo final de mercadeo de una Cadena de Valor. Es decir, servirán tanto para entrega como retorno de productos.

Por el otro, el valor generado respecto al medioambiente no es menos importante. Muchos estudios, según Guide, Harrison & Van Wassenhove, han considerado a las Cadenas Inversas de Valor y a sus actividades de retorno de valor sobre bienes finales como “cadenas de suministro verdes” o “fabricación ambientalmente responsable” (2003).

El cumplimiento de normas ambientales como el satisfacer las políticas de responsabilidad social empresarial son un punto central en este recupero de valor de productos, donde ahora, mediante esta conciencia ecológica, “se ha establecido un nuevo sector de actividad económica que además contribuye de manera importante a reducir el uso de confinamientos para residuos sólidos, en particular basura electrónica o e-waste” (The Logistic World, 2020, s/n)

De esta forma, se logran reducir los costos medioambientales y los costos de adquisiciones de nuevos productos (debido a las condiciones del mercado) mediante la puesta en marcha de estas cadenas inversas, junto con la adquisición de personal con capacidades para el desarrollo de estas actividades de recupero de valor. El objetivo es resultar en una perspectiva integrada de Cadenas de Valor, donde el recupero de valor sea abordado como un problema existente y una oportunidad de negocios pertinente para resolverlo.

Ahora bien, si entendemos como una cadena inversa el caso a analizar, la definiremos como “Cadena Inversa de Valor Global” en circuito cerrado con una Cadena de Valor Global, donde ahora, la importación de estos repuestos será la clave para establecer el parámetro internacional de un recupero de valor, con una dirección de producción hacia arriba, retornando así al producto su utilidad original, o incluso, mejorando sus cualidades estándar.

Principales consideraciones:

- La “Era 4.0” trajo cambios en los distintos niveles de vida, cambios generados por los nuevos sistemas tecnológicos para el procesamiento y difusión de la información, conocidos como TIC’s.

- Este nuevo paradigma llega a Argentina con un fuerte predominio en el avance sobre los servicios IT, en el marco del desarrollo de las TIC's.
- El creciente desarrollo de servicios IT es debido a que Argentina es un país en su mayor parte importador de componentes físicos, y esto, junto con el *boom del homeoffice* a causa de la pandemia por el COVID-19, generaron un aumento en la demanda física de tecnologías con un consecuente aumento en los costos de las mismas.
- El resultado de esta fuerte demanda en tecnologías acrecentaron los requerimientos en servicios informáticos y reparaciones, tanto para devolver el valor a los equipos en mal funcionamiento u obsoletos, como para contrarrestar el efecto residual de los desechos electrónicos. De esta manera, se logran evitar los altos costos de nuevas adquisiciones en tecnologías.
- Los servicios informáticos y reparaciones serán definidos dentro del concepto de Servicio Técnico Informático (STI), sobre el cual, los encargados de proveerlos deben poseer un alto potencial y especialización en lo referido al asesoramiento y mantenimiento de estas tecnologías.
- Si se define a una cadena de valor como un marco compuesto por distintos eslabones que se combinan sobre una gama de actividades para la obtención de un producto o servicio final, el STI puede encontrarse en su último eslabón, el cual refiere a las ventas, el mercadeo y principalmente los servicios posventa.
- Si bien encontramos al STI dentro de los servicios posventa, esta información no parece ser suficiente para definir esta tarea, es por esto que según Visich, Li & Khumawala (2007) el STI puede ser enmarcado dentro de las cadenas de suministros de circuito cerrado. Estas son resultado de la integración total entre cadenas de valor directas e inversas, es decir, en este caso entre una Cadena de Valor y una Cadena Inversa de Valor.
- Una cadena "*upstream*" o cadena inversa implica pensar en estos servicios como aquellos encargados de recuperar el valor de un producto de la manera más efectiva, siendo el STI el que llevará esta tarea a cabo.
- La justificación de enmarcar al STI dentro de una Cadena Inversa de Valor Global pretende demostrar que estas maneras de recuperar valor a través de los servicios

son nuevos nichos para los Negocios Internacionales, y buscan generar menores costos monetarios y medioambientales a los de la adquisición de un nuevo producto en sí.

Capítulo 2: Análisis del contexto interno de la empresa

2. 1 – Identidad de la empresa:

Grupo Grosso surge como nuevo emprendimiento impulsado sobre las bases de la empresa Melmax Computación. Melmax fue fundada el 2 de enero del 2000 con el primer objetivo de brindar service de PC de la mano de su fundador, Marcos Grosso, hoy titular de la empresa.

Con el correr de los años, el servicio técnico se trasladó de un garaje a un local comercial para finalmente ampliarse a una segunda propiedad de ventas contiguo al mismo, contando hasta el año 2020 con 120m² dedicados al sector STI. El crecimiento llevó a la empresa a contratar técnicos especializados, brindando educación y capacitaciones externas para profesionalizar la mano de obra técnica.

Además de reparaciones de PC y ventas de insumos informáticos, Grupo Grosso cuenta con dos (2) técnicos expertos en cada área: impresoras; tablets y celulares; notebooks, sistemas y PC; televisores y monitores, como así también una amplia gama de productos electrónicos del hogar y de empresas. Durante estos 21 años, y atravesando diversas crisis, se fortaleció, lo cual le permitió afianzar y fidelizar al cliente y posicionarse a nivel local, provincial y nacional siendo servicio técnico oficial de numerosas garantías extendidas y marcas de tecnología.

Actualmente, Grupo Grosso ha afrontado un proceso con miras de expansión, con el cambio hacia un nuevo espacio con más de 200m², lo cual permitirá sumar socios de negocios y mejorar la calidad y el proceso de trabajo. Este proyecto de crecimiento, con intenciones de hacer frente a las problemáticas que se presentan aquí entendidas como nuevas oportunidades, va ligado al aporte de la juventud con la experiencia, logrando así

“Grupo Grosso”, una empresa que busca permitir mayor flexibilidad a la hora de emprender nuevos objetivos, siendo en este caso sumar un valor agregado, la importación.

Se plantea el siguiente proyecto de innovación como una alternativa al crecimiento de la empresa, buscando que la misma logre autoabastecerse y proveer a un sector de su cartera de clientes (gremio) de ciertos insumos y repuestos, tanto para la venta, como para el crecimiento en eficiencia y reducción de tiempos en reparaciones, evitando la dependencia que genera la compra de los mismos a terceros.

“Creemos que la suma de experiencia, capital humano y juventud generan la necesidad de crecimiento sobre bases firmes y objetivos reales”², posicionando a la empresa en un contexto favorable para comenzar con este nuevo proyecto.

2. 2 – Grupo Grosso en base al sector STI:

Para llevar a cabo esta nueva estrategia de negocios enmarcada sobre la propuesta de desarrollo de un área de negocios internacionales, con la importación de repuestos/insumos informáticos como principal actividad, se estipularon los principales determinantes al interior de la empresa, entendiendo a esta problemática como un contexto en el cual la empresa se encuentra preparada para hacer frente a un nuevo proyecto con miras de crecimiento.

El Servicio Técnico Informático propuesto como principal servicio brindado por Grupo Grosso para encarar este proyecto es el condicionante principal al interior de la empresa, donde su constante desarrollo en los últimos años la posicionan en un lugar afianzado.

Uno de los puntos culmines de crecimiento en los últimos años fue debido a la situación generada a causa de la pandemia por el COVID-19, lo cual puso en tela de juicio no sólo la escasa disponibilidad de repuestos a nivel nacional de buena calidad para retornar el valor de esas tecnologías, sino que también posicionó a las mismas en un lugar primordial debido a las nuevas necesidades de uso, haciendo del STI un sector fundamental.

² Entrevista a Marcos Grosso, titular de la empresa. Anexo I.

El resultado de esto es una mayor demanda en reparaciones, restauraciones y re-fabricación de tecnologías, junto con una alta demanda de técnicos especializados en dichas áreas, debido a los menores costos que esto implica a nivel nacional respecto a la compra de nuevos productos y equipamientos tecnológicos, sino que también preceden a una situación particular por lo cual Grupo Grosso se encontró a sí mismo en un nicho fuertemente demandado.

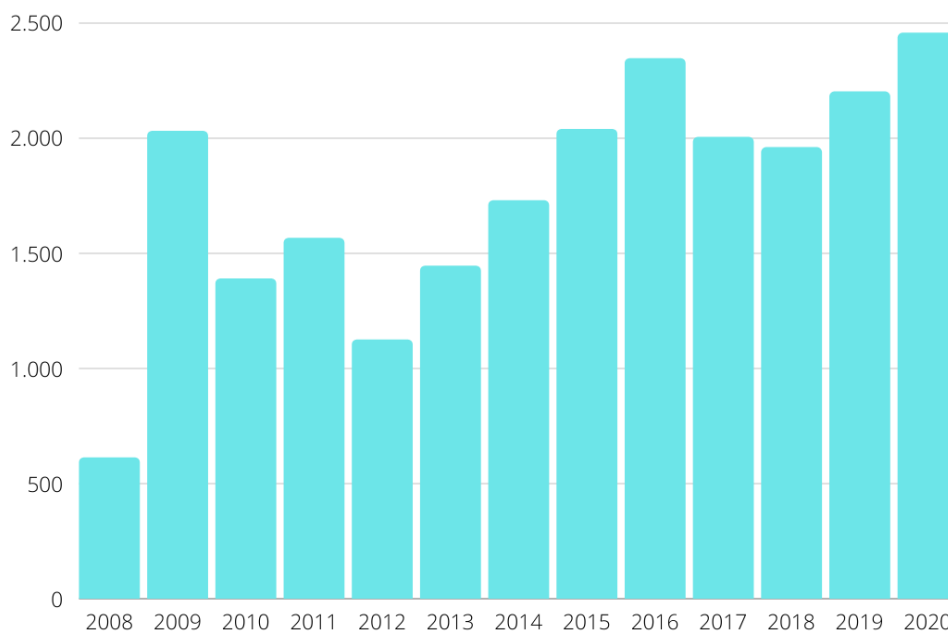
Su cartera de clientes por su parte se actualiza diariamente desde sus inicios, entre los cuales se encuentran desde clientes particulares hasta gremios, clientes corporativos, gubernamentales y educacionales en solicitud de sus servicios. La alta gama de productos sobre los cuales se lleva a la práctica el STI al interior de la empresa hace de la misma un eslabón fundamental en el marco de las nuevas necesidades.

Se encuentra así a Grupo Grosso en el último eslabón de la Cadena de Valor Global, donde el sector STI toma un nuevo papel, seguidamente de los servicios posventa, siendo este el de recupero de valor en las Cadenas Inversas de Valor Global, con su principal servicio brindado: el de reparación, actualización y restauración de equipos, área que desde sus comienzos es la principal fuente de ingresos de la empresa, y hoy su justificación de crecimiento en esta nueva estrategia de innovación.

2. 3 – Desarrollo del sector STI en Grupo Grosso:

Dentro de los factores determinantes al interior de Grupo Grosso respecto al desarrollo del sector Servicio Técnico Informático en los últimos años encontramos: su renovación diaria de cartera de clientes o flujo de consumidores diario, la variedad de tecnologías ingresadas en reparación y la cantidad de equipos ingresados al STI. Se entienden como factores determinantes a aquellas actividades que desarrolla la empresa, junto con las respuestas que ha recibido por parte de sus consumidores respecto a las mismas (entre estos, incrementos, bajas, variedad, cantidad, etc.). En otras palabras, cómo estos servicios se han desarrollado a lo largo de su trayectoria en el mercado del STI.

Renovación anual de cartera de clientes

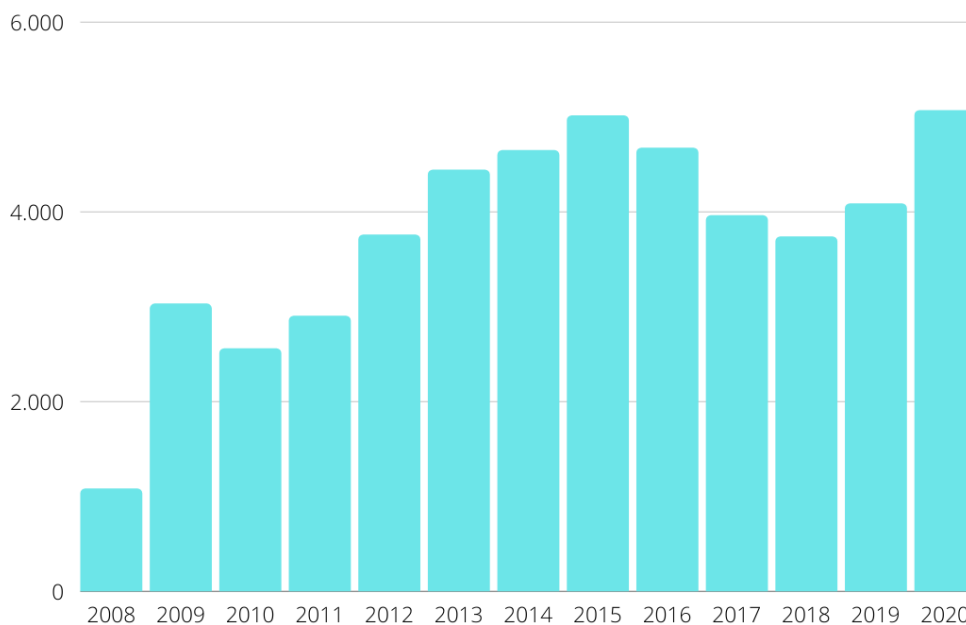


Haciendo referencia a la renovación diaria de la cartera de clientes, o, en otras palabras, el flujo de consumidores diario en necesidad de adquirir parte de los servicios brindados por Grupo Grosso, se llevó a cabo un análisis anual de crecimiento a partir del año 2008 en función de los datos recopilados a partir del sistema utilizado por la empresa, Dirsis³, cuyo software fue aplicado en el mismo año para el control de clientes, artículos, mercadería, ingresos al STI, facturación, entre otros.

Los datos del diagrama muestran como a partir del año 2008, la cartera de clientes ha ido en constante fluctuación, con sus mayores picos de crecimiento en los años 2009, 2016 y particularmente el año 2020, año marcado por la mencionada necesidad de servicios en tecnologías para el uso laboral diario de muchas personas a causa de la pandemia. El gráfico demuestra cómo el desarrollo de la empresa ha tenido sus momentos de baja, pero ha ido en constante crecimiento con el correr de los años, comenzando con una renovación anual de 612 clientes hasta arribar al número de 2456 nuevos clientes en un año.

³ Sistema de Software contratado por Grupo Grosso a partir del año 2008. Link de referencia: <https://dirsis.com.ar/>

Tecnologías ingresadas al STI



Ahora bien, en referencia a los ingresos de tecnologías al STI encontramos en el gráfico, por un lado, un crecimiento sostenido en la cantidad de reparaciones realizadas, donde nuevamente los picos en cuanto a cantidad se reflejan alrededor de los mismos años anteriormente mencionados, en este caso, en el 2009, 2015, y nuevamente el 2020, año marcado fuertemente por las necesidades tecnológicas en base a la “nueva normalidad”.

Finalmente, cabe mencionar que la variedad de tecnologías ingresadas marca una fuerte diversidad que justifica las áreas especializadas dentro de la empresa, sobre los cuales, haciendo un ranking de las cinco con mayor entrada al STI, encontramos en primer lugar la reparación y restauración de Notebooks, en segundo lugar la reparación y actualización de PC, en tercer lugar la restauración y mantenimiento de Impresoras (incluyendo láser y multifunción), en cuarto lugar la reparación de celulares, y por último, la restauración de Monitores y pantallas LED.

La cantidad de ingresos de equipos al STI en los últimos años y las tecnologías de mayor rotación dentro del STI de la empresa termina por demarcar cuáles son los fuertes en cuanto a repuestos/insumos informáticos que mayor movimiento y salida tendrían proviniendo de la nueva estrategia de importaciones planteada para la empresa.

2. 4 – ¿Por qué la importación como posible solución?:

El desarrollo de un área de negocios internacionales propuesto para Grupo Grosso, con la importación de repuestos/insumos como principal actividad, se enmarca sobre la necesidad a nivel organizacional de hacer frente a un nuevo objetivo fuera del techo que ya posee la empresa.

Así mismo lo propone el titular de la misma: “En realidad no estamos viendo la posibilidad de importar como una problemática, sino como una necesidad de crecimiento y de fortalecimiento de la empresa, la empresa familiar principalmente”⁴. El comenzar a ver a la importación como la mejor opción para hacer frente a las necesidades de los consumidores es el resultado de la creación de esta nueva área, entendiendo al sector STI como una actividad exclusiva dentro de las Cadenas Inversas de Valor Globales.

Se plantea así el sumar repuestos de calidad e insumos de fácil acceso, evitando la tercerización y buscando incursionar en una nueva etapa que posicione a la empresa más allá de su competencia en el sector STI al día de hoy.

2. 5 – Importación de repuestos e insumos:

Para el análisis del eslabón que cumple el Servicio Técnico Informático, se lo entiende como parte de una cadena de suministros de circuito cerrado, es decir, sus funciones se integran tanto en el final de las Cadenas de Valor Globales con la venta y mercadeo, como en las Cadenas Inversas de Valor Globales con los servicios posventa en reparaciones.

Es aquí donde la importación de repuestos e insumos producidos a nivel internacional, en lo que refiere al sector hardware de tecnologías para el recupero de valor de las mismas, tornaría los negocios locales de la empresa en internacionales, completando la *close-loop supply chain*.

⁴ Entrevista a Marcos Grosso, titular de la empresa. Anexo I.

Cuando hablamos de importación nos estamos refiriendo a una forma de hacer comercio internacional, que se basa en “la compra de bienes y servicios por parte de una empresa localizada en un país a vendedores que residen en otro” (Daniels, et al., 2010, p.491).

Los autores identifican tres tipos de importaciones: en primer lugar, los que importan productos con utilidades específicas, es decir, buscan oportunidades en el exterior para importar ciertos tipos de productos; en segundo lugar, los que importan productos al menor precio, pero buscando alta calidad de fabricantes específicos; y, por último, los que importan para completar la Cadena de Valor Global de ciertos suministros de producción que no proveen empresas locales. En esta clasificación, encontramos a la empresa Grupo Grosso en la última definición, donde el recupero de valor de tecnologías es entendido como esencial, con la especificidad de que los insumos necesarios ingresan al país desde el exterior, ya que estos no se encuentran disponibles en la producción de los mercados locales.

2. 6 – Análisis del proceso de importación:

Al día de hoy los objetivos de la empresa Grupo Grosso son claros, y para llevar a cabo este nuevo proyecto de expansión se encuentran finalizando la tramitación de una S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificadas) con el nombre de Grosso Juniors S.A.S. integrada por Melanie Grosso como socia representante y Maximo Grosso como socio suplente. Este nuevo proyecto busca instaurarse como satélite de la empresa del titular Marcos Grosso generando nuevas maneras de hacer negocios en dicha empresa: Negocios a nivel internacional. La manera de accionar de la misma será en paralelo a Grupo Grosso desde el sector Servicio Técnico Informático, con el objetivo de importar repuestos e insumos informáticos para la generación de valor inversa en las Cadenas de Valor Globales de productos tecnológicos.

El proyecto se enfoca en corroborar la viabilidad para hacer frente a las oportunidades que se presentan ante la empresa, y así luego enfocarse en la búsqueda activa de productos, principalmente repuestos de calidad y productos innovadores para arribar al mercado argentino. El foco aquí está puesto en el desarrollo del STI autosuficiente, con repuestos de

fácil acceso, y con el objetivo de apartar la tercerización y altos costos que genera el *resell* de estos productos.

El punto en base a la creación de esta nueva Cadena Inversa de Valor buscará a través de estos repuestos, más el STI especializado de la empresa, retornar el valor de los productos, en muchos casos obsoletos para los consumidores finales, mediante la reparación de partes, la restauración de equipos y la re-fabricación que implica la actualización de componentes para reajustar sus funcionalidades. Como resultado se cerrará el circuito de suministros entre la cadena directa e inversa, disminuyendo los costos en comparación a la adquisición de nuevos productos, como también reduciendo los costos ambientales que generan los residuos electrónicos en la actualidad.

Para lograr este objetivo, se dará inicio a la etapa de poner en marcha la S.A.S. y sumar funcionamiento a sus movimientos de caja en el país de origen para generar el capital necesario requerido en una primera importación. A continuación de esto, le sigue la inscripción como importadores en el país, hoy sin necesidad de cubrir un crédito de exportaciones, lo que facilita el proceso hacia adentro. Sobre esto trabajará un agente de importaciones, quien será el intermediario para llevar estas operaciones adelante.

Ahora bien, para llevar a cabo una primera práctica de importación, la propuesta de negocios presentada entiende como necesaria la selección de dicho agente de importaciones para manejar el proceso, quien se encargará de preparar la documentación necesaria y se enfocará en reducir los aranceles de importación para el importador. Dentro de estas funciones se encuentran: la valuación y los requisitos de aranceles de los productos a importar, la tramitación de reembolsos para la devolución de impuestos, el diferir los pagos de aranceles, entre otras (Daniels, et al., 2010).

A esto se suma la asistencia dentro del procedimiento, ya que “un importador necesita saber cómo liberar los bienes, qué derechos pagará y qué leyes especiales existen con respecto a la importación de productos” (2010, p.504). Se debe tener la documentación necesaria cuando los productos ingresan al país para adquirir los títulos de propiedad de los mismos, los cuales pueden incluir la factura comercial, un manifiesto de entrada y una lista de

empaque, más la variada gama de impedimentos burocráticos que pueden surgir en el proceso.

El agente de importaciones que se designará se encargará de todo el proceso para llevar a cabo las primeras prácticas de importación para PyMEs, y es quien se hará cumplir las siguientes tareas para la formalización de una primera práctica de importación (Canal Verde, 2020): En primer lugar, generar un análisis de viabilidad económica sobre los productos a importar, lo que implica hacer un costeo mediante una cotización en proveedores, sumando un análisis para corroborar el costo final de los productos una vez arribados a Córdoba. En segundo lugar, el análisis de costos de flete, lo cual incluye un examen incorporado que englobe los derechos de importación, la tasa estadística, el IVA de los productos, el anticipo de las ganancias y de ingresos brutos de la empresa, los honorarios de la agencia, la desinfección y los gastos en depósitos fiscales. A esto se agrega por último el tiempo no habitual de llevar a cabo la primera práctica, donde la demora para liberar la primera importación suele tener un plazo adicional debido a estos controles primarios.

Junto a este proceso, el foco se pondrá en el contacto directo con fábricas o *resellers* en China, direccionando la búsqueda sobre la confiabilidad y seriedad de estos nuevos destinos mediante los controles por auditorías provistas por el agente de importación a cargo del proceso de la empresa.

Una vez establecido el contacto, se procederá a analizar la clasificación de los productos a importar (en caso de poseer licencias automáticas o no automáticas), más los mínimos de consumo que exigen en caso de fábricas directas, o el acomodo de distintas compras a un solo envío por parte del servicio establecido por el agente de importaciones. Finalmente, se decide si los productos pueden ser enviados vía aérea, con Couriers hasta 45kg por un costo de hasta 3000 U\$S en un máximo de 10 días, o por pesos mayores mediante flete marítimo con condición de venta CIF, cuyos costos varían y la demora estimada hasta arribo en suelo cordobés es de aproximadamente 50 días.

El perfeccionamiento de este proceso se irá dando con el correr del tiempo, pretendiendo incursionar a esta nueva manera de comerciar para generar valor en la empresa, con

servicios que brindarán soluciones al recupero de productos informáticos esenciales en la actualidad.

Principales consideraciones:

- Grupo Grosso es una empresa sentada sobre las bases del Servicio Técnico Informático y asesoramiento en adquisición de productos electrónicos de la línea marrón con 21 años de trayectoria en el rubro, dispuesta a fortalecer los servicios ofrecidos a través de una nueva estrategia de negocios a nivel internacional, esto es, sumando a su cartera de actividades la importación de repuestos e insumos informáticos.
- La empresa se plantea con el STI como su principal determinante al interior de la misma, siendo éste su fuente de ingresos los servicios de reparaciones, restauraciones, re-manufactura y re-fabricación de tecnologías.
- El crecimiento acontecido en el último año sobre el STI fue a partir de la pandemia por el COVID-19, ya que la situación nacional puso a estos servicios como primordiales en virtud de los menores costos para recuperar productos obsoletos de las más amplias gamas, posicionando a la empresa sobre un nicho fuertemente demandado.
- Se analiza el sector STI al interior de Grupo Grosso a través de datos recopilados del sistema de software utilizado por la empresa para visibilizar factores determinantes en el crecimiento y desarrollo de los servicios brindados.
- Entendiendo al STI como parte de una Cadena Inversa de Valor Global, se pondrá el foco en la importación como desarrollo innovador para llevar a cabo estos servicios de manera más eficiente. Esto no sólo tornando los negocios de la empresa de locales a internacionales, sino que se orientará esta nueva estrategia en completar las CVG con suministros extranjeros que no son de producción nacional, evitando así los costos de nuevas adquisiciones, más los costos ambientales a consecuencia de los residuos electrónicos.

- Se focalizará el proceso en el contacto directo con fabricantes de repuestos/insumos informáticos de China, para importar desde este destino con los procedimientos pertinentes y con el objetivo de desarrollar un parera de Negocios Internacionales para un STI autosuficiente.
- Para poner en marcha este proceso se derivará a un agente de importaciones para asistir su desarrollo, además de poner en funcionamiento Grosso Juniors S.A.S. como encargada de los nuevos movimientos en paralelo al STI brindado por Grupo Grosso.

Capítulo 3: Análisis del contexto externo para los Negocios Internacionales

3. 1 – Análisis de contexto nacional:

Debido a la situación generada por la pandemia (COVID-19), Argentina se vio impactada en muchos sentidos, generando contextos tanto ventajosos como perjudiciales respecto al rubro a analizar. Las medidas y políticas establecidas tanto a nivel internacional como por el Gobierno Nacional para hacer frente a la pandemia dieron fruto a un giro inesperado en las formas de llevar adelante la vida de las personas, y es por esto que gran parte de los empleos en todo el país se volcaron a la modalidad remota, siendo que no todos tenían el potencial para realizarse desde los hogares. “En muchos casos el COVID-19 impuso el teletrabajo como única alternativa de continuidad laboral, y en ese marco hubo que resignar muchos elementos del trabajo presencial que eran importantes y que quizás no estén presentes mientras dure la pandemia” (Albrieu & Ballesty, 2021, s/n).

Por su parte, la informática y los servicios IT, al encontrarse ramificados de forma horizontal en todas las actividades económicas, tornaron esenciales para el trabajo fuera de la presencialidad a los técnicos de soporte en dichas tecnologías, como también la compra directa de insumos. Haciendo foco en el sector informático, el contexto político y económico de Argentina a nivel nacional durante la pandemia parece haber influido de

manera enérgica sobre el consumo de estos productos y servicios, y en eso se basará el análisis propuesto, además de hacer mención de ciertas particularidades a nivel nacional sobre la “nueva normalidad” en medio de una crisis como ha sido el COVID-19.

En cuanto a las políticas de Gobierno, a partir del año 2020, año de inicio de la pandemia, la administración del Presidente Alberto Fernández trajo consigo cambios en la situación nacional acarreados por las restricciones de circulación, rubros de trabajo autorizados y políticas transitorias a nivel nacional. Esto se vio directamente relacionado con las decisiones a nivel económico tomadas en este tiempo, donde “el temor a la COVID-19 y la prolongada cuarentena que ordenó el Gobierno para tratar de frenarlo, provocaron una contracción económica de casi el 10%” (Smink, 2021, s/n), comparándola con la peor crisis que sufrió el país en los años 2001/2002.

Los bajos niveles económicos trajeron consigo también nuevos cambios a nivel de política exterior, como fueron restricciones a las exportaciones y a las importaciones por parte del Estado. Por un lado, “datos oficiales dan cuenta que durante 2020 las importaciones se redujeron un 13,8% interanual” (Trade News, 2021, s/n), mientras que, por el otro, las exportaciones cayeron un 23%.

Unos de los momentos culmines de esta afirmación en el rubro informático, principalmente en lo que refiere a importación de hardware, fue durante mayo del 2020, con el cambio del dólar oficial al dólar MEP (Mercado Electrónico de Pagos). El Gobierno Nacional estableció esta medida el 28/05/2020 con el objetivo de hacer frente a la carencia de divisas. “El BCRA emitió la Comunicación “A” 7030, en la cual estableció restricciones y requerimientos a las empresas que deban acceder al Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) para realizar el pago de importaciones y otros pagos al exterior” (Tornese, 2020, s/n).

La misma implicaba que las importadoras no podían girar más dólares al cambio oficial (\$70), sino que debían hacerlo mediante el dólar bolsa o dólar MEP, lo cual implicaba la compra de un bono en pesos para luego venderlo en dólares a \$98, o de lo contrario, se veían obligados a afrontar la importación con moneda extranjera declarada en el exterior. A esto se sumaba que quienes “posean activos externos líquidos disponibles en el exterior no

tendrán acceso al MULC sin la previa conformidad del BCRA” (Tornese, 2020, s/n), además de la restricción para emitir pagos de anticipos de importaciones.

Esto, más el aumento de los costos de envío desde China (uno de los principales exportadores de tecnologías), como también la retención de productos en países de origen, generaron un aumento en el precio del stock en tecnologías, ya que el costo de compra para las importadoras y los revendedores finales equivale al costo de reposición (Hardware News, 2020).

Adicionalmente, la situación del país en los años 2020-2021, años de todas las medidas mencionadas, junto con el aislamiento social y distanciamiento preventivo, produjeron un aumento en el consumo de hardware en TIC's, con un consecuente *boom* del home-office y home-learning causado por la nueva normalidad, ya que los trabajos presenciales pasaron en su mayoría a concretarse en los hogares personales vía insumos informáticos. La alta demanda generada en consecuencia, junto con la falta de stock a nivel nacional debido a la baja de importaciones, generaron un aumento en los precios y una cada vez mayor carencia de productos electrónicos, de la mano de una modificación en los hábitos sociales que promueve el uso de tecnologías para integrar sociedades, personas y trabajos.

A pesar de esta considerable caída del PBI y del poder de compra de los ciudadanos argentinos, el consumo y la reparación de hardware se encuentra en expansión desde los comienzos de la pandemia. Esta transformación digital hizo evidente la importancia del servicio y soporte técnico informático para personas y empresas, donde las primeras generaron nuevos hábitos para la vida conjunta de trabajo y hogar, y las últimas tuvieron que organizarse para crear redes y sistemas para que sus empleados trabajen de forma remota (Da Silva, 2020).

En consecuencia, las empresas de soporte y venta de tecnologías se vieron evidentemente favorecidas, teniendo en cuenta las nuevas necesidades en ventas y los menores costos en reparaciones de productos muchas veces obsoletos para estos tipos de consumidores. Por estas razones, el sector STI y el consumo de hardware de tecnologías se convirtieron en productos y servicios esenciales en medio de la pandemia.

3. 2 – Análisis de localización

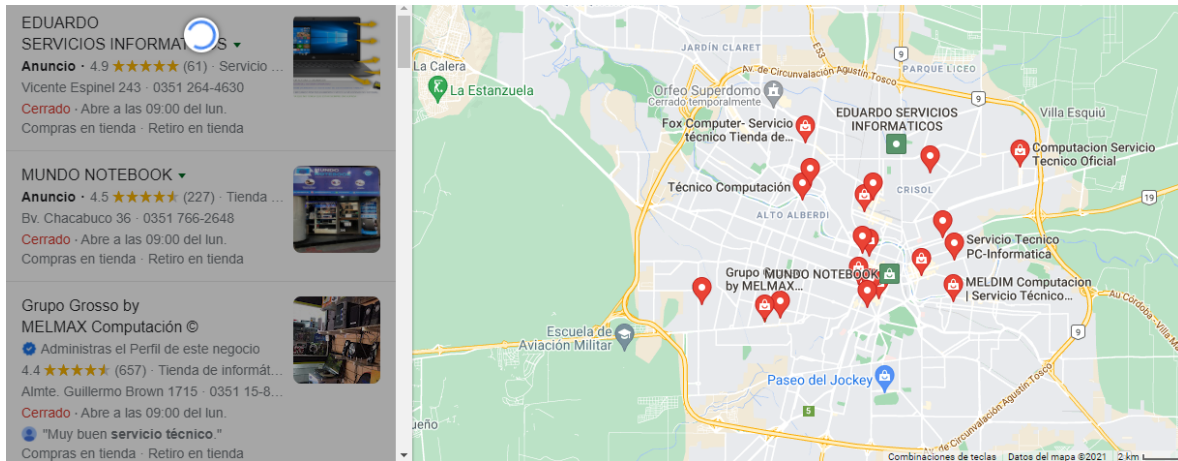
Para llevar a cabo un análisis más específico respecto al Servicio Técnico Informático se examinará al mismo en función de la localización de la empresa para ahondar en el sector de estos servicios a nivel ciudad. El rango utilizado para analizar el contexto más cercano de la misma será el de la Ciudad de Córdoba, Argentina, donde se pondrá el foco, por un lado, en los servicios brindados tanto por Grupo Grosso como por sus competidores, como por el otro, sobre los actores involucrados en esta nueva estrategia en base a la localización propuesta, entre esto los beneficiarios y competidores que se encuentran en la misma.

3. 2. 1 – Sector STI en la Ciudad de Córdoba, Argentina:

El servicio técnico en el área computación y tecnologías en la Ciudad de Córdoba se ha ido renovando con el correr de los años, donde el cada vez mayor consumo de las mismas trajo aparejado la entrada de nuevas empresas dedicadas al Servicio Técnico Informático, sector en constante crecimiento y en auge a partir de la pandemia del COVID-19. Este sector torna al recupero de valor como una herramienta fundamental para abaratar el uso intensivo de tecnologías, principalmente por los altos costos percibidos para la adquisición de las mismas a nivel nacional.

Al no haber datos exactos de las empresas dedicadas a esto, se acudió a una investigación de visibilidad de las mismas a nivel ciudad, esto mediante factores determinantes al exterior de la empresa Grupo Grosso, además de comparaciones a nivel Google, a través de páginas web de cada empresa, reseñas de otras empresas del rubro, cantidad de comentarios/reseñas en el buscador y ubicación estratégica de cada una.

Respecto al resto de las empresas del rubro se recurre entonces a analizar: la cantidad de empresas referenciadas en Google como proveedoras de Servicio Técnico Informático, si estas empresas del rubro cuentan o no con página web y qué tan completo es la facilitación de datos respecto al STI, el nivel y la cantidad de reseñas generadas en Google hacia las mismas y la ubicación dentro de la ciudad de Córdoba de sus espacios para brindar dichos servicios.



A razón de la cantidad de empresas cuyo nicho de servicio es el STI dispuestas en el mapa de la ciudad de Córdoba Capital, se evidencia que el total de las mismas es considerable y se encuentra bien distribuida a nivel ciudad, siendo aun así las de mayor visibilidad a partir del buscador de Google aquellas que se encuentran por encima de línea planteada entre la Avenida Fuerza Aérea y la Autopista Córdoba – Villa María.

Para analizar el nivel de incidencia y de visibilidad propuesto por el buscador web se dispuso el analizar estas empresas una por una para corroborar los siguientes puntos: en primer lugar, si la misma posee o no página web, y a esto se refiere el poseer un dominio propio de la empresa sin recurrir al uso de otras aplicaciones (Facebook, Instagram, Twitter, etc.). En segundo lugar, si en dicha dirección de web personal de cada empresa se encuentra un link de consulta de servicio técnico, es decir, un apartado donde a través de la orden de trabajo asignada a la hora de haber dejado a reparar un equipo se pueda consultar en la página web el estado de ese trabajo sin necesidad de recurrir a otras aplicaciones para saber el curso del mismo (WhatsApp, mensajería, emailing, o llamada telefónica). Por último, si cada una de estas empresas destacadas por el buscador de Google posee reseñas, qué cantidad y cuál es el nivel de Review que tiene cada negocio, proporcionando así mayor o menor visibilidad para estos a través del explorador.

Cuadro de Análisis de empresas del rubro STI

Realizado al día 06/08/2021.

Empresa	Página Web	Consultar Servicio Técnico	★	Reseñas
Fox Computer	SI	NO	4.5	115
Morelli Informática	NO	NO	4.6	11
Eduardo Servicio Técnico	SI	NO	4.9	62
Wirednet Soluciones	NO	NO	4.6	46
Alfa Computación	NO	NO	4.5	119
IMSET Servicio Técnico	SI	NO	4.9	212
Neyra Servicios	SI	SI	4.3	379
MELDIM Computación	SI	NO	4.9	15
InfoService Computación	SI	NO	4.2	31
Matrix Computación	SI	NO	4.6	138
Mundo Notebook	SI	NO	4.5	228
HotSpot Computación	SI	SI	4.4	220
BerTec Computación	SI	NO	4.4	7
Computación y Electrónica	NO	NO	4.9	58
Main Informática	SI	NO	4.2	75
JAB Computación	NO	NO	4.8	91
AC Computación	SI	NO	4.7	27

All Technology	NO	NO	3.8	14
Grupo Grosso	SI	SI	4.4	657

El análisis pertinente se realizó punto por punto, y dentro de las empresas destacadas a nivel local por el buscador dentro del anillo de circunvalación de la ciudad de Córdoba encontramos que, en primer lugar, la mitad de las mismas poseen un sitio web con dominio personal de la empresa o negocio, y sólo tres de estas un buscador para ‘Consultar servicio técnico’ una vez ingresado los equipos. Sólo Grupo Grosso da un fácil acceso a estos datos con número de orden y DNI del titular, ya que, por un lado, Neyra Computación no responde al ingresar al link, y por el otro, BerTec Computación sólo autoriza la búsqueda cargando al usuario y utilizando una contraseña para lograrlo.

Por otro lado, haciendo referencia a las reseñas y Reviews generados por Google en lo pertinente al puntaje valuado en estrellas de cada empresa, y entendiendo que, mientras más reseñas generadas mayor alcance sobre nuevos consumidores en búsquedas dentro del explorador, y a su vez mayor complejidad para sostener y acrecentar un alto Review sobre las opiniones de los consumidores, se encuentra que, dentro de las destacadas en el mapa, Grupo Grosso supera por un amplio rango en cantidad y calidad de respuesta a las demás empresas, con un total de 657 comentarios, generando un promedio de 4.4 estrellas, quedando en segundo lugar Neyra Computación, empresa con aproximadamente 10 años de mayor antigüedad que Grupo Grosso, con un total de 379, y un promedio de 4.3 estrellas, y Mundo Notebook en tercer lugar, con 228 estrellas, y un promedio de 4.5 estrellas.

Finalmente, y al haber señalado que las empresas de mayor influencia en el explorador se encuentran por encima de la línea demarcada al sur de la ciudad, se puede concluir que, a la hora de estar en búsqueda de un servicio técnico especializado en el área informática a través de Google, Grupo Grosso posee mayor ventaja a ser concurrido por consumidores por debajo de esta línea, debido a la cercanía y la menor cantidad de negocios dedicados al STI en esta zona.

3. 2. 2 – Beneficiarios de la propuesta de negocios:

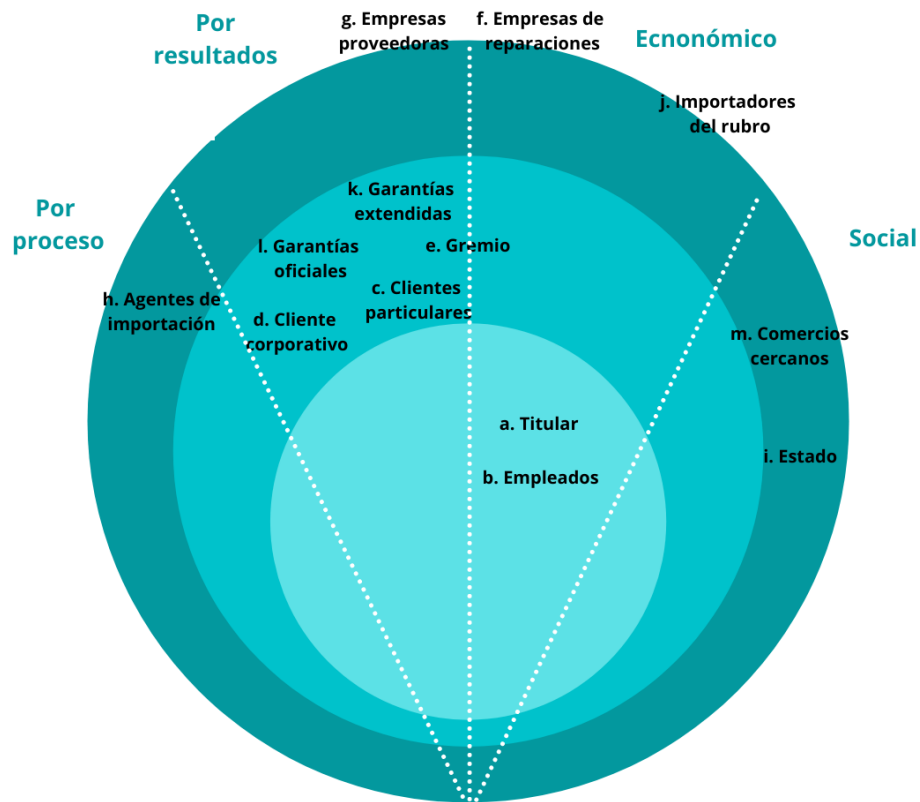
El análisis de beneficiarios se lleva a cabo a través de un análisis de actores involucrados en el proceso investigado a nivel local. Según el tipo de actor (primario, secundario, terciario), por su nivel de influencia en la propuesta de generación de una nueva área de Negocios Internacionales para Grupo Grosso a través de la importación, se ubica a los mismos en un diagrama de mapeo para ver su incidencia e interés en el mismo.

Cuadro de Actores:

Tipo de actor	Actor – Referente	Nivel de incidencia sobre otros actores	Nivel de interés por apoyar el proyecto	Beneficios obtenidos
Primario	Titular (Grosso, Marcos)	ALTO	ALTO	Directo – Económico
Primario	Empleados (cant. 10)	ALTO	ALTO	Directo - Económico
Secundario	Clientes particulares	MEDIO	MEDIO	Directo – Por resultados
Secundario	Clientes corporativos	MEDIO	MEDIO	Directo – Por resultados
Secundario	Gremio	ALTO	ALTO	Directo – Económico y por resultados
Secundario	Garantías extendidas	ALTO	ALTO	Indirecto – Por resultados

Secundario	Garantías oficiales	ALTO	ALTO	Indirecto – Por resultados
Terciario	Estado	MEDIO	MEDIO	Indirecto – Social
Terciario	Empresas de reparaciones	ALTO	BAJO	Directo – Sin beneficios (menores beneficios económicos)
Terciario	Empresas proveedoras	ALTO	BAJO	Directo – Sin beneficios (menores beneficios por resultados)
Terciario	Importadores del rubro	ALTO	BAJO	Indirecto – Sin beneficios (menores beneficios económicos)
Terciario	Agente de importación	MEDIO	MEDIO	Indirecto – Por proceso
Terciario	Comercios cercanos	MEDIO	MEDIO	Indirecto – Social

Mapeo de Actores:



Los actores que participan en este proceso fueron agrupados según su nivel de incidencia sobre otros actores y a su vez su nivel de interés por apoyar el proyecto, además de los beneficios obtenidos directa o indirectamente por cada uno.

Comenzando por los actores primarios, se hace foco en aquellos directamente relacionados con el proyecto hacia adentro de la empresa. Encontramos al Titular de la empresa (Grosso, Marcos) junto con los empleados de la misma (sumando una cantidad de 10 empleados en total). Ambos fueron ubicados con un alto nivel de incidencia y de apoyo hacia la nueva estrategia, quienes obtendrían beneficios principalmente económicos y profesionales. Esto entendiendo la ganancia del titular por el crecimiento total esperado del proyecto, pero a su

vez, económico para sus empleados, quienes contribuyen al crecimiento desde sus áreas retribuidas por comisiones según la cantidad de reparaciones/ventas realizadas, donde la nueva estrategia generaría mayor ingreso de equipos para reparaciones y restauraciones.

En segundo lugar, encontramos a los actores secundarios, actores que fuera del desarrollo directo del proceso en sí, se verán beneficiados favorablemente una vez finalizado el mismo, con retribuciones tanto económicas como de eficiencia para la respuesta de sus necesidades. Entre estos encontramos a: clientes particulares y corporativos, empresas de gremio (aquellas empresas dedicadas al STI que tercerizan sus reparaciones o empresas del interior que derivan su alta gama de productos a reparar con los servicios de Grupo Grosso), y garantías extendidas y oficiales (por marca). El conjunto de estos actores se verán beneficiados por los resultados esperados del proceso, donde tanto, clientes particulares, corporativos y garantías obtendrán mayor eficiencia y rapidez para la resolución de necesidades de restauración y reparación de equipos tecnológicos. Y gremio, además de estos resultados, generarán un incremento de sus ganancias debido a la mayor disponibilidad de repuestos e insumos para la reventa y la reparación de sus productos en el laboratorio informático de Grupo Grosso, resultando en un aumento de sus ingresos para sus propios comercios.

Por último, tenemos a los actores terciarios, quienes indirectamente recibirán beneficios no perceptibles, como sociales o por el proceso en general, o, por el contrario, por un lado, verán sus beneficios decreciendo por los resultados del proceso, y, por el otro, se verán afectados económicamente con la realización del proyecto. Entre estos últimos encontramos a las empresas importadoras del rubro y a los proveedores locales de insumos y repuestos, quienes con el desarrollo de la nueva estrategia verían menores beneficios por resultado respecto a lo que antes ocupaban como proveedores para Grupo Grosso.

Las empresas de reparaciones, haciendo referencia a Servicios Técnicos Informáticos, se verían perjudicados económicamente, ya que los costos en reparaciones para Grupo Grosso disminuirían directamente debido la baja de requerimientos de los intermediarios para proveerse de sus recursos necesarios como insumos y repuestos. Por otro lado, los agentes de importación intervinientes en el proceso no encuentran un interés específico para la

realización del proceso, sino que sus beneficios se encontrarán logrando los resultados esperados con la puesta en práctica de la nueva estrategia de importación.

Y por último, encontramos a los beneficios sociales que obtendrán tanto el Estado, por tareas cumplidas por una empresa para disminuir los costos que generan para las personas la obtención nuevas tecnologías, y para los comercios cercanos, haciendo referencia al beneficio social obtenido por el movimiento de personas que la empresa Grupo Grosso genera y generaría en la ubicación que tiene dentro de la ciudad, espacio donde no se encuentran muchas otras empresas con esas características de ventas y reparaciones, además de atraer mayor corriente de personas a la Zona Sur de la Ciudad de Córdoba.

3. 2. 3 – Rivalidad y amenaza de entrada de nuevos competidores:

A partir del análisis realizado al interior y exterior de la empresa, junto con los beneficiarios y actores involucrados en la nueva propuesta de Negocios Internacionales para la empresa Grupo Grosso, es posible destacar que la entrada de nuevos competidores en el área de desempeño del STI dentro de la Ciudad de Córdoba tendría el estatus de amenaza para la empresa, siempre y cuando se superaran los datos hasta aquí descriptos. Entre estos encontramos, en primer lugar, la visibilidad de la empresa a nivel local, junto con las ventajas de localización que encuentra la misma en su zona de mayor influencia.

En segundo lugar, la cantidad de equipos junto con la variedad de tecnologías que son ingresadas diariamente al STI, para lo cual es requerido no sólo una amplia gama de técnicos especializados para responder a la pluralidad de productos, sino también un espacio adecuado y acondicionado para llevar a cabo estos servicios, espacio que la empresa adquirió en el último año especialmente confeccionado para atender desde el sector STI.

En tercer lugar, la estrategia propuesta para el desarrollo de un área de Negocios Internacionales para Grupo Grosso basada en la importación de repuestos/insumos informáticos como nueva área de trabajo para el crecimiento y desarrollo de la empresa es una estrategia poco tomada desde aquellos STI que llevan adelante el recupero de valor

directamente con los consumidores finales (entre estos clientes particulares, gremios y clientes corporativos).

Las importaciones de estos en sí son entendidas como una tarea derivada a las empresas proveedoras/importadores que se dedican a llevarlo a cabo, por lo cual la innovación sería lograr evitar esa tercerización para hacer tanto de estos futuros competidores, como de aquellos competidores dedicados al STI dentro de la ciudad, una amenaza menor para la empresa. Esto daría como resultado un mayor desarrollo y márgenes de competencia más amplios respecto a sus competidores actuales y a la entrada de nuevos adversarios.

Principales consideraciones:

- La situación global a causa de la pandemia por el COVID-19 puso sobre la mesa nuevas medidas y políticas por parte del Gobierno para hacer frente a la nueva realidad, y una característica no menor de estos cambios generados fue el vuelco a la modalidad remota. En este contexto, la informática y los servicios IT se tornaron esenciales, principalmente los papeles de técnicos de soporte y vendedores de hardware en tecnología.
- En cuanto a las políticas de Gobierno se comenzó con restricciones de circulación, rubros de trabajo autorizados, entre otros, lo cual a nivel económico llegó a contraer a la economía nacional en un 10% aproximadamente, además de ser consecuencia de políticas establecidas a nivel exterior, como fueron las restricciones sobre las exportaciones y las trabas impuestas sobre las importaciones.
- Todas las medidas, junto con el aislamiento social y distanciamiento preventivo, produjeron un incremento en el consumo de tecnologías, más un boom del home-office y home-learning.
- A pesar de la caída del PBI y las consecuencias generadas al nivel de los consumidores, la reparación y el consumo de hardware se encuentran en expansión desde los comienzos de la pandemia, haciendo indiscutible la importancia del Servicio Técnico Informático (STI).

- Para analizar más detenidamente la situación que encubre a la empresa, se lleva a cabo un examen de los factores influyentes en cuanto a la localización de la misma, es decir, la Ciudad de Córdoba, Argentina.
- En primer lugar, se analiza el sector STI en el área delimitada de la ciudad de Córdoba, donde al no haber datos respecto al sector, se desarrolla un análisis de visibilidad a nivel externo mediante recursos de la web respecto a otras empresas dedicadas al STI en Google, la cantidad y calidad de reseñas en el explorador, la cantidad de estas empresas con página web con dominio propio que posean sistema de consultas de STI de fácil acceso, y la ubicación dentro de la ciudad. Se concluye que Grupo Grosso supera por amplias ventajas en ubicación, visibilidad y gran movimiento y renovación de clientes frente a otros competidores.
- En segundo lugar, se analizan los beneficiarios y el resto de actores involucrados en este nuevo proceso, según su nivel de incidencia, interés y beneficios obtenidos de esta propuesta.
- Finalmente, la rivalidad y amenaza en la entrada de nuevos competidores se basa en las ventajas que posee Grupo Grosso respecto tanto a su área de influencia, como a los grandes movimientos y resultados que ha dado el STI a su clientela como principal servicio brindado en los últimos años, poniendo a la importación como una estrategia para ampliar los márgenes de competencia respecto a actuales o futuros adversarios.

Capítulo 4: Viabilidad de la propuesta de Negocios Internacionales

4. 1 – Diagnóstico al que se enfrenta la empresa – FODA

Para el desarrollo de una justificación de esta nueva propuesta de Negocios Internacionales, dispuesta como problemática de innovación para la empresa, se recurre a un diagnóstico en base a un FODA, tomando los datos recopilados anteriormente para analizar a la organización.

Diagnóstico FODA:

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio técnico informático especializado en línea marrón ✓ Service oficial de garantías y seguros (SanCor Seguros, Cardif Servicios, Assurant, TWG, EXO, CX, entre otras) ✓ Venta y asesoramiento de insumos informáticos ✓ Recursos humanos/técnicos especializados en cada área ✓ Alto nivel de visibilidad a nivel local respecto a otros competidores 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevo espacio de trabajo ✓ Ampliación hacia una nueva razón social ✓ Flexibilidad presupuestaria para llevar adelante el proyecto de importación ✓ Posicionamiento cada vez mayor a nivel local ✓ Boom del home office y mayor uso de tecnologías a causa de la pandemia
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de conocimiento respecto al comercio exterior ✓ Competencia activa de importadores de insumos informáticos en Argentina (Córdoba principalmente) con trayectoria en el rubro 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación incierta del país post-COVID-19 ✓ Régimen impositivo del país (deja pocas ganancias para promover el crecimiento de PyMEs) ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores en el rubro STI

En el mismo se describen en primer lugar las fortalezas de Grupo Grosso, entre las cuales se encuentran sus habilidades adquiridas a través de los años en el rubro: se ha consagrado como un Servicio Técnico Informático especializado en línea marrón, es decir, en tecnologías de uso diario, como son los ordenadores, notebooks, celulares, monitores, impresoras, TV, entre otras esenciales para la nueva normalidad virtual que trae consigo la pandemia de COVID-19 en lo que respecta al recupero de valor de las mismas dentro de las Cadenas Inversas de Valor Globales, además de la venta de estos y demás insumos con

asesoramiento, lo cual la posiciona como una empresa con conocimientos específicos para lograr fidelizar al cliente en la compra y reparación tanto particular como corporativa. Esto ha llevado a Grupo Grosso, a su vez, a ser contactado por grandes garantías de marcas, garantías del hogar y garantías extendidas, para proveerlas de reparaciones en base al Servicio Técnico Informático que posee. Sus técnicos y vendedores se encuentran capacitados para ofrecer la mejor opción en cuanto a las necesidades de cada consumidor, generando así una visibilidad a nivel local que lo posiciona por encima del resto de las demás empresas competidoras del rubro STI.

Por su parte, el año 2021 trajo aparejado nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa, como son el cambio a un espacio mayor diseñado de manera concreta con un laboratorio técnico dedicado al Servicio Técnico Informático de 200mts², acomodado a las necesidades de cada técnico en su área. A esto se suma el aparejamiento de una nueva razón social para la puesta en marcha de la estrategia de innovación, Grosso Juniors S.A.S., enfocada en el sector importación de estos repuestos e insumos. Todas estas ventajas que se presentan son debido al contexto marcado por la pandemia, en Argentina reflejado a partir del año 2020, que, de la mano del distanciamiento social, preventivo y obligatorio, ha generado un *boom* del *home office*, atrayendo consigo un mayor uso de tecnologías para el trabajo y tareas remotas, posicionando fuertemente a la empresa no sólo a nivel nacional, sino local.

Pero cabe destacar que este contexto conlleva ciertas amenazas, como son la situación incierta en la cual se encuentra atravesando el mundo, y particularmente Argentina en materia económica, con un régimen impositivo que ha ido en aumento constante, trayendo como resultado mayores dificultades para las PyMEs en su intento por promover el crecimiento al interior de la empresa, además de la amenaza existente respecto al ascenso de nuevos competidores en el rubro. Y junto con esto, devienen las desventajas o debilidades que posee la empresa, donde se encuentra la problemática principal: El desarrollo de un área de negocios internacionales para poner en marcha este nuevo objetivo que propone Grupo Grosso de la mano de Grosso Juniors S.A.S., siendo que la importación de repuestos e insumos informáticos es área competitiva en la Ciudad de Córdoba con empresas importadoras (actuales proveedores) con años de trayectoria en el rubro.

4. 2 – Análisis de viabilidad comercial:

Para realizar un análisis de viabilidad en base al FODA realizado sobre la estrategia propuesta para la empresa Grupo Grosso respecto a la creación de una nueva área de Negocios Internacionales a través de la importación de repuestos/insumos informáticos, se recurre a un análisis de viabilidad comercial, el cual implica la aceptación de un producto/servicio que brinda una empresa por parte del mercado (Ruiz Barroeta, 2019), en este caso el Servicio Técnico Informático como sector a analizar. Se busca de esta manera una estrategia comercial que permita utilizar las variables alcanzadas por el diagnóstico de la empresa, para proponer como tal una estrategia basada en el grado de diferenciación de la misma, en miras de los resultados obtenidos a partir del análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Grupo Grosso.

4. 2. 1 – Estrategia comercial: Grado de diferenciación de la empresa

A partir de lo examinado hasta aquí, se propone para la empresa Grupo Grosso una estrategia comercial basada en el grado de diferenciación como principal elemento para hacer de esta nueva propuesta de negocios algo viable. La diferenciación comercial “involucra un producto o servicio original, novedoso y único, acompañado de un proceso comercial que empuje al cliente/consumidor, a que lo compre o adquiera, antes que a la competencia” (Ruiz Barroeta, 2019, s/n). Dentro de esta definición encontramos múltiples maneras de lograrlo, pero la propuesta para Grupo Grosso se basará en la visibilidad comercial del negocio, la cual implica llegar a los consumidores antes que su competencia, haciendo referencia a lo analizado anteriormente. Encontramos entonces como condición para la generación de visibilidad comercial: la creación de valor como propuesta primordial, la satisfacción de los consumidores con dichos servicios respecto a las mejores respuestas y soluciones que puedan brindarse, y la innovación como principal herramienta de control de competidores (Ruiz Barroeta, 2019).

En cuanto a la creación de valor, la propuesta por parte de la empresa para brindar soluciones de calidad a sus clientes/consumidores es uno de los valores organizacionales principales al interior de Grupo Grosso, donde desde sus comienzos el brindar soluciones

con el STI es su fortaleza principal, con respuestas acordes a las necesidades de sus clientes, logrando así ingresar en las Cadenas de Valor Global de circuito cerrado a través de un servicio que brinda soluciones de recupero de tecnologías obsoletas, contribuyendo a los menores costos de adquisición de nuevos equipos y favoreciendo la situación ambiental a través del uso de residuos electrónicos.

La satisfacción y atención hacia los consumidores ha ido en constante crecimiento con los años, posicionando a Grupo Grosso en el mercado local (Ciudad de Córdoba) como una de las empresas con mayor trayectoria y confiabilidad en el área de STI, cuya competencia entendida como amenaza se ve fuertemente desgastada debido a la calidad de atención, la amplia gama de productos ingresados, el constante movimiento de clientes, la respuesta asegurada en reparación de tecnologías, las vías de facilitación una vez adquiridos los servicios, entre otras. De esta manera, se termina ubicando a la empresa en un lugar dispuesto a innovar y transformar nuevas maneras de hacer negocios.

Por último, dicha innovación será la nueva oportunidad propuesta para la empresa, entendida como la principal herramienta de control de competidores, con la nueva estrategia de importación de repuestos/insumos informáticos para acelerar los procesos y disminuir los costos dentro del STI. El añadido de esta nueva área al interior de la empresa como estrategia de innovación propone un agregado de valor sobre los servicios que ya ofrecen, facilitando y agilizando procesos que eviten la tercerización, y logrando así adquirir estos productos directamente. La viabilidad de esta propuesta de negocios se verá alcanzada gracias al posicionamiento y desempeño de Grupo Grosso, cuya historia y trabajo lo ubica como una empresa diferente, con objetivos claros y fundamentos concretos para llevar dicha estrategia a cabo.

“En realidad, no estamos viendo la posibilidad de importar como una problemática, sino como una necesidad de crecimiento y de fortalecimiento de la empresa” (Entrevista a Marcos Grosso⁵).

⁵ Entrevista a Marcos Grosso, titular de la empresa. Anexo I.

Principales consideraciones:

- Para realizar un mapeo sobre las condicionantes de la empresa se recurre a un diagnóstico FODA, con el objetivo de develar a través del mismo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Entre las fortalezas se distinguen las habilidades adquiridas a través de los años por la empresa en lo referido al STI especializado, más los conocimientos específicos para el asesoramiento en ventas, sumando a consecuencia la gran visibilidad a nivel local generada en comparación a otros STI.
- Como oportunidad se concretó en el año 2021 el cambio a un espacio mayor, diseñando un laboratorio técnico dedicado al STI. Se adhiere a esto la oportunidad que se presentó en la creación y aparejamiento de una nueva razón social.
- Finalmente, las amenazas son contextuales, en especial por la situación de Argentina en materia económica, con un régimen impositivo en aumento, sumando como debilidad propia de la empresa la falta de conocimientos en comercio exterior en el marco de un contexto incierto.
- Para determinar si la estrategia propuesta para Grupo Grosso es viable o no, se lleva a cabo un análisis de viabilidad comercial, el cual se fundamenta en la aceptación del servicio brindado por la empresa por parte del mercado, en este caso el STI.
- La estrategia propuesta es el grado de diferenciación de la empresa basada en la visibilidad comercial de Grupo Grosso. Se propone así a la creación de valor, la satisfacción de los consumidores al adquirir el producto/servicio brindado, y la innovación por parte de la empresa para diferenciarse de la competencia como estrategias fundamentales, enmarcadas sobre el recupero de valor como principal herramienta de diferenciación, para que el control de la competencia a través de la nueva estrategia de importación de repuestos/insumos informáticos sea exitosa.

Capítulo 5: Resultados esperados

A partir de lo expuesto se puede apreciar que las ventajas y oportunidades de Grupo Grosso son mayores a sus amenazas, dejando a las debilidades un espacio para transformarse en nuevos conocimientos respecto a la nueva área en desarrollo, el área de negocios internacionales para la importación de repuestos/insumos informáticos.

Lo planteado expone una nueva oportunidad para la empresa sobre las bases de los servicios ya ofrecidos, esto es el STI, donde la labor que realizan desde sus comienzos de recupero de valor de productos mediante restauraciones, reparaciones y actualizaciones contribuyen a disminuir los costos de adquisiciones tecnológicas amortizadas por el retorno de esos productos a sus funcionalidades, o incluso mejoras de las mismas.

Un área de negocios internacionales dará nuevos márgenes a Grupo Grosso para generar un crecimiento sobre los servicios que ya ofrecen, y la importación de repuestos/insumos informáticos no sólo ayudaría a que estos procesos se agilizaran para retornar el valor de todavía más productos, sino que los costos se verían aún más por debajo de lo habitual, evitando la tercerización en la compra de estos y llevando la mano de obra de valor sobre los productos con mayor eficiencia y velocidad de respuesta para los clientes.

Los resultados esperados en base al análisis cualitativo realizado son que la estrategia en miras de ponerse en práctica, de la mano de un agente de importaciones, sumado a la experiencia y visibilidad en bases a la diferenciación comercial que posee Grupo Grosso en el rubro a nivel local, le dará un amplio margen para poder desarrollar este nuevo sector en paralelo a los servicios brindados por la empresa de manera paulatina. De esta manera se espera convertir a la empresa en un proveedor de STI ágil y eficiente, con disponibilidad y buenos precios en repuestos y reparaciones para ampliar aún más su actual cartera de clientes.

La importación como nueva oportunidad para innovar sobre los servicios ya brindados generará altos rendimientos respecto a otras alternativas de expansión a nivel local, ampliando los horizontes de la empresa hacia un nuevo valor agregado sobre el Servicio Técnico Informático con alcance internacional.

Consideraciones finales:

La presente investigación trae como objetivo corroborar la viabilidad de esta nueva propuesta de negocios para Grupo Grosso. La misma, referida al agregado de valor de la importación de repuestos/insumos informáticos sobre los servicios ya brindados por la empresa, propone justificar una manera con poco desarrollo en el hacer negocios: la reparación, restauración y actualización de tecnologías muchas veces obsoletas para los consumidores una vez finalizada la Cadena de Valor Global.

El trabajo aquí expuesto propone a una continuación de las CVG en una Cadena Inversa de Valor Global, donde el recupero de este valor de productos propone la integración de las cadenas directas e inversas para lograr este circuito de suministros cerrado. La situación de crecimiento al interior de la empresa, como la situación acontecida a nivel externo a partir del año 2020, contempla un diagnóstico favorable para la puesta en práctica de esta nueva propuesta de negocios entendida como problemática, a partir de la diferenciación comercial como estrategia a utilizar para la justificación de viabilidad de la misma. Su carácter de innovador se enfoca en el tornar sus negocios y posibilidades de expansión locales en internacionales, superando las trabas y tercerizaciones impuestas a nivel nacional.

Se logra concluir así en que, tanto los determinantes internos como externos de Grupo Grosso permiten llevar a cabo, mediante una diferenciación comercial basada en la creación de valor a través del STI, la satisfacción de los consumidores con el correr de los años, y la innovación a partir de la importación, una nueva propuesta de negocios internacionales plasmada en una nueva área dentro de la empresa, tornando su negocio local en internacional.

Bibliografía:

- Albrieu, R. & Ballesty, M. (2021). *Construyendo el futuro laboral en tiempos de COVID19: el teletrabajo*. 10/05/2021, de CIPPEC. Recuperado de: <https://www.cippec.org/textual/teletrabajo-para-una-nueva-normalidad-que-podemos-aprender-de-las-empresas-que-lideran-la-innovacion-en-argentina/>
- Borello, J. A., Erbes, A., Robert, V., Roitter, S. & Yoguel, G.. (2005). *Competencias técnicas de los trabajadores informáticos: el caso de Argentina*. Revista de la CEPAL.
- Canal Verde (25 de enero de 2022). *Asesoramiento en comercio internacional*. Recuperado de: http://canalverde.com.ar/?gclid=CjwKCAjw2vOLBhBPEiwAjEeK9kdsnLT_LzAJXQ7NvqS1amJBLC13CE6dH-7aFCfzDGOs_ogI82_5mRoCbfkQAvD_BwE
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Da Silva, D. (26 de noviembre de 2020). *Soporte técnico informático: ¿por qué es vital para tu negocio?* Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/funciones-soporte-tecnico-informatico/>
- Garelli, O. (16 de octubre de 2020). *Reparar para no comprar*. El Universal. Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/ornela-garelli/reparar-para-no-comprar>
- Guide, V., Harrison, T., & Van Wassenhove, L. (2003). *The challenge of closed-loop supply chains*. Interfaces, 33(6), 3-6.
- Guido, L. (2009). *Tecnologías de Información y Comunicación, universidad y territorio. Construcción de “campus virtuales” en Argentina*.
- Guido, L., & Vidosa, R. (2020). *Contextos semi-periféricos y tecnologías: alternativas y desafíos del sector de software y servicios informáticos argentino*. Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales, 23(2), 46-58.

Hardware News (3 de junio de 2020). *Distribuidores de Informática Argentinos aumentarían sus Precios hasta en un 40% a raíz de las Nuevas Restricciones del Gobierno.*

PC Master Race. Recuperado de: <https://www.pcmrace.com/2020/06/03/distribuidores-de-informatica-aumentaran-sus-costos-hasta-en-un-40-a-raiz-de-las-nuevas-restricciones-del-gobierno/>

Padilla Pérez, R. & Oddone, N. (2016). *Manual para el Fortalecimiento de Cadenas de Valor.* FIDA. CEPAL.

Ruiz Barroeta, M. (22 de mayo de 2019). *Diferenciación comercial PyME, 6 claves.* MR. Recuperado de: <https://milagrosruizbarroeta.com/pyme-claves-para-la-diferenciacion-comercial/>

Smink, V. (1 de abril de 2021). *Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa.* 10/05/2021, de BBC News. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados.* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

The Logistic World (15 de marzo de 2020). *Recuperación de valor: la logística inversa.* Recuperado de: <https://thelogisticsworld.com/historico/recuperacion-de-valor-la-logistica-inversa/>

Tornese, T. (17 de junio de 2020). *La comunicación "A" (BCRA) 7030 y sus repercusiones en el sector empresarial.* Editorial Errepar. Recuperado de: <https://blog.errepar.com/bcra7030-repercusiones-empresas/>

Trade News (10 de febrero de 2021). *Cómo cerró el comercio exterior argentino en el año de la pandemia.* Recuperado de: <https://tradenews.com.ar/como-cerro-el-comercio-exterior-argentino-en-el-ano-de-la-pandemia/>

Visich, J., Li, S. & Khumawala B. (2007). *Enhancing product recovery value in Close-Loop Supply Chains with RFID.* Journal of Managerial Issues. Vol. XIX; Number 3; Fall 2007: 436-452.

Anexo:

Anexo I:

(04/08/2020) Entrevista Grosso, Marcos David – Titular de la empresa:

- 1) ¿Cuál es la problemática que está buscando resolver la empresa MELMAX Computación en los últimos años?

Bueno, yo plantearía más que un problema, un impedimento para poder seguir creciendo sobre una nueva base. Más que un problema es una nueva visión, y yo creo que la visión ya es el problema que hay que resolver para ver cómo avanzar. Entonces, MELMAX llego a un momento en el que creció y creció, muy lentamente, pero siempre sobre pasos firmes, hasta que llego a un techo, y ese techo no le permite seguir avanzando en lo que es expansión. Si puede seguir creciendo en cuanto a la capacidad técnica, en cuanto al espacio, la cartera de clientes, por supuesto que va a seguir creciendo. Pero lo que es el proyecto de innovación y de crecimiento, acomodándonos un poquito a lo que el gremio requiere, ya se planteó la inquietud de importar. Primero porque hay muchos importadores dando vuelta de los cuales están trayendo, yo diría que entre 10 importadores de los que conozco como proveedor, 3 traen productos de calidad, el resto, traen lo que los chinos tiran prácticamente, esa es la realidad. Nosotros por lo general siempre compramos y proveemos de insumos de calidad. Buscamos primero el tema de la garantía, el mismo producto por ahí lo entregan con 3, 6 y 12 meses de garantía, y al momento de comprar, MELMAX siempre trata de comprar productos con mínimo 6 meses a un año de garantía. Eso hace que el producto sea un poquito más caro, pero de mejor calidad. en lo que tenemos que avanzar un poquito en es el conocimiento del producto en la base, en china en este caso, o en el país o empresa que corresponda.

Más que un problema, surge una inquietud de mejorar la calidad, tener stock y al mismo tiempo poder comenzar a proveer a nuestros clientes, que son gremios, que son clientes de servicio técnico, que buscan la reparación en nuestros talleres, o muchas veces buscan el repuesto. No podemos ofrecer los repuestos porque no dan los costos para comprar y revender a un buen precio, y no nos da el stock, el inventario y la capacidad como para

poder resolverle a todos. Entonces de esta manera, con la importación, resolveríamos más que el problema, la necesidad de nuestros clientes de gremio, y así sumar una cartera mayor en lo que es el interior de la provincia, y el país si es posible, en lo que es repuestos de calidad. obvio, que en los repuestos vamos a sumar insumos, y eso se va a ver en el proceso.

2) ¿Cuáles cree que son las causas que generan dicho problema?

Las causas de la problemática. Yo diría que más que causas, son circunstancias. ¿Por qué? Porque la problemática surge como una necesidad, en realidad no estamos viendo la posibilidad de importar como una problemática, sino como una necesidad de crecimiento y de fortalecimiento de la empresa, la empresa familiar principalmente. El hecho de sumar a la juventud con todo lo que sea venta por internet, importación, sumado a la experiencia del servicio técnico y a la capacidad humana que viene generando MELMAX en estos últimos 20 años, entonces no tenemos una causa de problemática, simplemente tenemos un proyecto de ampliación, lo veo más desde ahí, no lo veo como una problemática. Si le ponemos problemática, sería más o menos lo que respondí anteriormente: poder darles respuestas y soluciones a nuestros clientes/gremio, porque a nuestros clientes particulares le vamos a poder ofrecer stock, precio y mejor calidad al momento de tener nuestro stock de importación, y sumar la venta a gremio.

3) ¿Qué efectos/consecuencias surgen de dicha situación para con la empresa?

Bueno, los efectos y consecuencias de esta situación van a ser indudablemente el crecimiento y la ampliación de la visión de la empresa, porque hoy estamos enfocados, desde hace 20 años, en el consumidor final, en la garantía o garantía extendida de marcas, y esto nos va a dar la posibilidad de ampliar un poquito la gama de proveer a nuestros clientes/gremio y de proveer mayor servicio y mayor stock a las garantías extendidas principalmente, más que a las garantías. Todo lo que es garantía extendida se va a ver beneficiado con lo que es repuestos.

4) ¿Qué intereses se ven afectados hacia adentro y hacia afuera de la empresa respecto al problema a tratar?

Yo creo que los únicos intereses afectados internamente es el movimiento económico que se va a generar de un orden interno que venía aceitado. Vamos a tener que modificar porque el solo hecho de montar o generar una sociedad donde se suman satélites de empresas internas para generar el Grupo Grosso, bueno eso va a generar una especie de cambios internos. Y para afuera de la empresa, sin dudas que visibilizar más a Melmax, o en este caso a Grupo Grosso, creo que es fundamental y se va a ver mucho más. Entonces de estar con un techo, que es lo que tenía Melmax, que la cabeza no permitía pasar del techo, ahora lo que estamos queriendo hacer es visualizar otra imagen del negocio parándonos sobre ese techo, y ya la visión va a ser mucho mayor con la importación y con la venta por internet. Serían los dos satélites que se van a sumar a Melmax para formar el Grupo Grosso.

- 5) Si así fuese, ¿es posible cuantificar el problema (presupuestario, por ejemplo)? ¿o la manera de analizar el mismo apunta más bien a cuestiones cualitativas (administrativas/legales)?

Mira, no sé si es posible cuantificar el problema. Presupuestario hay que analizar el presupuesto simplemente. Ahora, para modificar la parte administrativa interna del negocio tenemos un proceso, tenemos que analizar el personal, y tenemos que analizar el producto. Entonces, para cuantificar estas tres P es un poquito complicado desde afuera hoy. Yo creo que se va a ir analizando paso a paso. Lo que es legales, requiere una tarea de investigación, lo que te toca. Y lo que es administrativa, creo que se va forjando paso a paso, como todo. Creo que para hacer una pared hay que empezar con el ladrillo de abajo, no con el del medio. Si podemos contar cuantos ladrillos necesitamos para levantar esa pared, y en este caso podemos analizar un avance para poder cuantificar la parte presupuestaria, pero yo creo que es paso a paso.

