



# ***Introducción a la exportación de servicios, contenidos, y propiedad intelectual***

Ciudad de Córdoba 29/09/2011

# ***PROGRAMA***

## Primera parte

Introducción

Aspectos económicos y operativos

## Segunda parte

Aspectos comerciales y legales

Programas de apoyo

# Primera parte

## **Exportación de servicios profesionales:**

**Autodiagnóstico de competitividad**

**Investigación de mercados**

### **Aspectos que intervienen:**

**Estrategia Exportadora**

**Internacionalización de la firma**

**Planeamiento y control de las acciones**

**Comercialización internacional (acciones de venta, misiones, ferias)**

**Aspectos económicos: normas impositivas, cambiarias, aduaneras**

**Aspectos jurídicos: contratos, apertura de filiales, registro de marcas**

**Casos particulares: derechos de autor, licencias y patentes**

**Otros aspectos: migraciones, regulación del ejercicio profesional**

**Acuerdos internacionales sobre comercio de servicios, doble imposición, etc**



## ***1. Distintos criterios sobre exportación de servicios***

- Negociaciones internacionales (inter-gubernamentales)***
- Legislación tributaria (cada tributo, un concepto ad hoc)***
- Cuentas nacionales (estadística, movimiento de divisas)***

## ***2. Exportaciones intangibles***

- Propiedad intelectual ... Servicios***

***El servicio es una actividad económica, intangible, invisible y perecedera (no se puede almacenar) que exige una interacción directa entre consumidor y proveedor.***

**ITC UNCTAD/WTO**

**“¿Quién exporta servicios?”**

**Ud. es exportador de servicios cuando una prestación de servicios es pagada por un cliente “no residente”, independientemente de donde se presta.”**

**“¿Cómo se comercializan los servicios?”**

**Los servicios se determinan en cuatro modalidades de prestación: Provisión transfronteriza. Provisión a un visitante extranjero. Establecimiento de presencia comercial en el extranjero. Viaje al exterior para suministrar servicio.”**

# LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS, UN FENÓMENO COTIDIANO

Dependiendo del rubro, + / - tradicionales

- ✓ **Turismo**
- ✓ **Educación (estudiantes extranjeros)**
- ✓ **Servicios financieros**
- ✓ **Tratamientos médicos**
- ✓ **Call Centers**
- ✓ **Servicios profesionales**

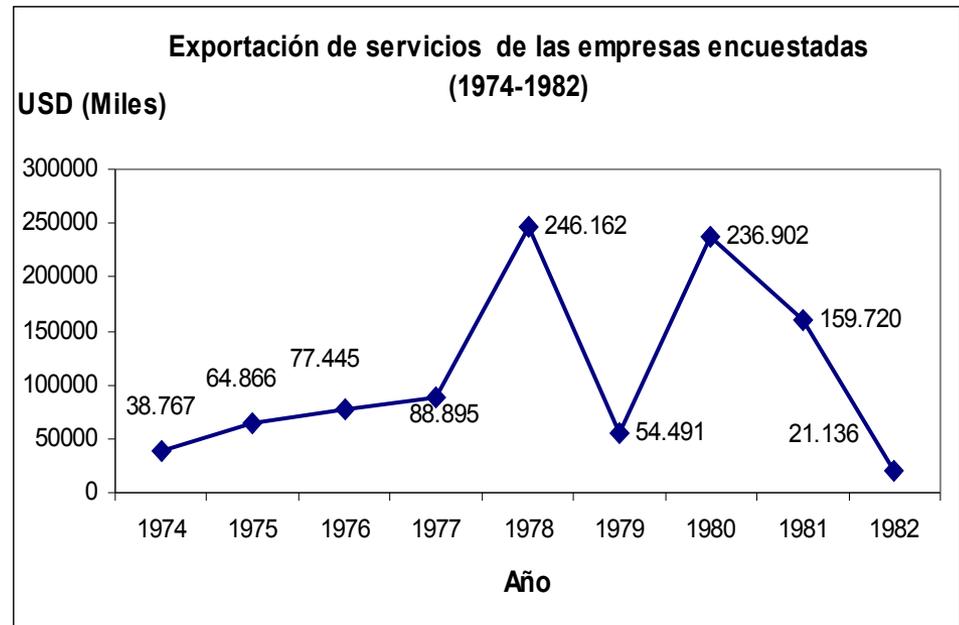
## – ***Cuatro modalidades de exportación de servicios (clasificación de la OMC):***

- Consumo en el país exportador, por parte de visitantes extranjeros (siendo éste el caso del turismo tradicional, la educación, tratamientos médicos, hasta incluso algunas situaciones particulares de asesoramiento profesional),
- Envío de personal prestador del servicio al exterior por tiempo limitado (para proyectos de consultoría, obras de construcción, implementación de sistemas. instalación de equipos, o dictado de capacitaciones),
- Consumo transfronterizo, prestando el servicio a distancia, abarcando tanto servicios financieros (préstamos, corretaje de títulos) y seguros, centros de llamadas (*call-centers*), centros de servicios tercerizados (BPO, *business process outsourcing*), desarrollo de software, aplicaciones informáticas accedidas por Internet (SAAS, *software-as-a-service*), diseño de proyectos de ingeniería civil o arquitectura, traducciones, o educación a distancia.
- Apertura de oficinas en el exterior para comercializar servicios prestados total o parcialmente desde el país de origen de la firma.

## ANTECEDENTES DEL COMERCIO DE SERVICIOS:

-Un ejemplo:

**1983: Sobre 92 empresas argentinas constructoras y de ingeniería encuestadas, 21 habían realizado trabajos en el exterior y 17 se habían presentado en licitaciones y concursos fuera del país. Once tenían filiales en el exterior.**



"Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción" F. Gatto y B. CEPAL Buenos Aires, 1983.

# Argentina, exportadora de servicios y propiedad intelectual

## ✦ **No sólo Software y Call Centers...**

*Price Waterhouse Coopers inauguraba en Buenos Aires en abril de 2010 un centro de exportación de servicios contables con 250 profesionales, previendo aumentar 300 cada año hasta llegar a mil personas.*

*CH2MH Hill, firma multinacional de ingeniería, emplea en su sede porteña 450 profesionales que participan de proyectos como la ampliación del canal de Panamá o las sedes londinenses de los Juegos Olímpicos 2012.*

*MTV, The History Channel y Disney son algunas de las multinacionales que abrieron centros de producción de contenidos audiovisuales en Buenos Aires en los últimos }dos años, con plantillas de cientos de empleados cada una.*

*Argentina recibe 30.000 visitantes al año por “turismo de salud”; el 80% buscan tratamientos cosméticos o estéticos, el resto cirugías y otros tratamientos de complejidad (Inprotur, 2009), y 25.000 extranjeros ingresaron en 2007 para aprender español en el país (50% más que en 2006) (MRECIC).*

# Argentina, exportadora de servicios y propiedad intelectual

## ✦ **No sólo multinacionales...**

- ◆ *Globant, empresa argentina de software creada en 2002, tenía 1200 empleados en diciembre 2009 distribuidos en cuatro puntos de Argentina (Buenos Aires, La Plata, Tandil y Resistencia), México, Londres y tres ciudades de EEUU.*
- ◆ *Visual Latina es una agencia de marketing argentina que pasó de 20 empleados y un millón de dólares de facturación en 2002 a los más de cien empleados actuales distribuidos en oficinas propias en Estados Unidos, China, Inglaterra, México, Chile y Argentina, y USD 11 millones de ventas.*
- ◆ *El 70 % de las empresas argentinas de educación a distancia exportan productos y servicios, en promedio el 60% de la facturación total, y una de cada tres tiene oficinas propias fuera del país, de acuerdo a la cámara Edutic.*

# Argentina, exportadora de servicios y propiedad intelectual

**Exportaciones 2009 (en USD) Total = 10.900 M**

**Var. 2000-2009 (2000)**

• Viajes	3.916 M	33 % (2.904 M)
• Servicios Empresariales Profesionales y Técnicos	3.487 M	<b><u>1.124 % (324 M)</u></b>
• Servicios de Transporte	1.572 M	37% (1.145 M)
• Servicios Informáticos	1.020 M	<b><u>690% (147 M)</u></b>
• Servicios Personales, Culturales y Recreativos	369 M	<b><u>2.000 % (18 M)</u></b>
• Servicios de Comunicaciones	306 M	75% (175 M)
• Regalías	104 M	281% (37 M)

## COMPARACIÓN DE LA OPERATORIA EN LA EXPORTACIÓN DE BIENES Y DE SERVICIOS

<b>BIENES</b>	<b>SERVICIOS</b>
Control aduanero fronterizo	No hay control aduanero
Nomenclatura con posición arancelaria	No hay posición arancelaria
Derecho de exportación + arancel de importación	No hay derecho de exportación ni de importación pero sí retenciones por Impuesto a las Ganancias
Estímulos fiscales	No hay estímulos fiscales
Exento de IVA	Exento de IVA *
Exento de Ingresos Brutos	Según jurisdicción y modalidad
Flete y seguro a las cargas	No corresponde; viajes personales, medios electrónicos o postales
Para-arancelarias típicas: requisitos de calidad, salubridad, metrología, etiquetado, etc.	Para-arancelarias dependiendo del modo: migraciones, compras gubernamentales, reconocimiento de títulos...
(Arg.) Divisas sometidas al régimen cambiario del Banco Central	(Arg.) Divisas sometidas al régimen cambiario del Banco Central
Envío de muestras y exhibición de producto en ferias como práctica comercial	No hay muestras; eventualmente participación en ferias, congresos, etc.

# Normativas relacionadas con el Comercio de Servicios

## Legislación nacional y local

- Aduanera
- Impositiva: Ventas (IVA), Renta (Ganancias)
- Inversiones: Apertura de filiales
- Laboral y Migratoria: Ingreso de trabajadores y empresarios; cargas
- Política Comercial: Reserva de mercado
- Administración Pública: Compras Gubernamentales
- Ejercicio profesional: Reconocimiento de títulos, profesiones reguladas
- Propiedad Intelectual: Transferencia, protección de P.I., patentes y marcas
- Política Industrial: Subvenciones
- Cambiaria: Ingreso y egreso de divisas

# **Normativas relacionadas con el Comercio de Servicios**

## **Negociaciones internacionales**

### **MULTISECTORIALES**

#### **Multilaterales – OMC**

**Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS ó AGCS)**

**Acuerdo OMC sobre Propiedad Intelectual (TRIPS)**

**Otros: Compras Gubernamentales, Inversiones, Subvenciones, Obstáculos Técnicos**

#### **Regionales – Ej. Mercosur**

**Comercio de Servicios – Compras Gubernamentales**

**Visa Mercosur – Facilitación de Actividades Empresariales**

#### **Bilaterales**

**Tratados de Libre Comercio de 4ta. Generación (Servicios, Inversiones, Compras...)**

**Convenios para evitar la Doble Imposición**

**Otros: Inversiones, Migraciones, Educación, etc.**

#### **SECTORIALES: Específicas del sector**

**Gobiernos, Asociaciones profesionales (ej. UIA, Mercosur)**

## Siempre según el rubro, el país y la modalidad...

MODO	BARRERAS ECONÓMICAS ("ARANCELARIAS")	BARRERAS NO-ECONÓMICAS ("PARA-ARANCELARIAS)
1. Transfronterizo	Retención de Impuesto a las Ganancias/Renta	Reserva de mercado
2. Consumo en el exterior	No estrictamente; imposición propia del mercado local -> reembolso	
3. Presencia comercial	Retención de Impuesto a las Ganancias/Renta	Socio local en control de la firma; porcentaje de personal nativo...
4. Desplazamiento de personal	Retención de Impuesto a las Ganancias/Renta	Requisitos migratorios

COMUNES A TODAS LAS MODALIDADES: restricciones al movimiento de divisas, reserva de mercado en compras gubernamentales, y si se trata de profesiones reguladas, requisitos específicos para ejercer legalmente –al margen de la validación del título universitario.

## Ejemplo de barrera económica:

### Retenciones al sector de Software y Servicios afines en México

CONCEPTO	TASA ISR
Pago de licencias por venta de software	25%
Pago de servicio de mantenimiento anual sobre licencias de software	25%
Honorarios por de horas de desarrollo de software o consultoría	25%
Honorarios por desarrollo de software llave en mano	25%
Regalías por derecho de autor	Hasta ingresos anuales por: \$ 5,270 el 3%
	Hasta ingresos anuales por: \$ 44,732 el 10%
	Hasta ingresos anuales por: \$ 78,613 el 17%
	Hasta ingresos anuales por: \$ 91,383 el 25%
	Hasta ingresos anuales por: \$ 109,411 el 32%
	Hasta ingresos anuales por: \$ 220,667 el 33%
	Más de \$ 220,668 el 34%
Honorarios por servicios de capacitación	25%

## Ejemplo de barrera no económica:

### Limitaciones al acceso al mercado mediante presencia comercial en Brasil (para todos los sectores)

*Foreign specialized technicians and highly qualified professionals may work under a temporary contract with legal entities, whether of national or foreign capital, established in Brazil. The pertinent contract must be approved by the Ministry of Labour. Approval of contracts of specialized technicians and highly qualified professionals takes into account the compatibility of their qualifications with the area of business in which the company is engaged. The company must justify the need to contract such professionals and technicians in relation to similar professionals and technicians available in Brazil.*

*Juridical persons must obey the proportionality of at least two Brazilians for three employees when engaged in the following activities listed in this offer: communications; land transportation; commercial stores in general; commercial offices; insurance; advertising; hotels and restaurants.*

**Fuente: Compromisos de Brasil, GATS/AGCS**

## Convenios para evitar la Doble Imposición

### Modelos:

**Criterio de fuente de la renta (sólo grava una de las partes)**

**Reconocimiento de la retención como crédito fiscal**

**Tasas máximas**

### Países con los que Argentina tiene C.D.I. de carácter general\*:

América	Europa	Resto del mundo
Bolivia Brasil Canadá Chile	Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Italia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Suiza	Australia

\* Los únicos C.D.I. sectoriales son para el transporte internacional

# Factores de **Éxito** & **Fracaso**



1. **Contar con un Planenamiento a Largo Plazo**
2. **Los procedimientos y objetivos son claros, unicos y sus fines cumplen con las expectativas del cliente**
3. **Conocimiento de la Cultura y Costumbres del país a exportar**
4. **Seleccionar el personal clave para el proyecto**
5. **Definición clara de los roles y responsabilidades**

1. **Improvisación – Ignorar Riesgos**
2. **Falta de procedimientos y objetivos claros**
3. **Trabajar como si fuera un proyecto local más**
4. **No se estudia el perfil de los integrantes del equipo del proyecto**
5. **No que queda claro quien coordina**



FUENTE: LOCKWOOD GREENE

## **INTERNACIONALIZACIÓN EN LA PRÁCTICA:**

### **CASO ALTÉCNICA LOCKWOOD GREENE**

**1990-94 Trabajar con clientes internacionales en la Argentina**

**1994-98 Acompañar a esos clientes en su expansión Regional**

**1997-00 Entrenamiento en USA y Europa de personal enviado por períodos de 6 meses (promedio); Trabajar con otras oficinas internacionales para proyectos en la Región**

**Desde 1999: Exportación desde Bs. As. a USA, Europa y Resto del mundo**

FUENTE: LOCKWOOD GREENE

### **PYMES EXPORTADORAS EXITOSAS**

FUENTE: SEPYME EN BASE A  
DATOS DE FUNDES

## Segunda parte

# **Aspectos comerciales y legales**

## **Programas de apoyo**

# **Aspectos legales del comercio internacional de servicios**

**Inexistencia de un derecho internacional de aplicación por encima de la legislación local**

**Diferentes terminologías e interpretaciones**

**Conflictos sobre leyes aplicables y jueces competentes**

# **Aspectos legales del comercio internacional de servicios**

**Documentos de resguardo legal: Acuerdos de confidencialidad, Cartas de intención, Memorandos de entendimiento (MOU)**

**Contratos: representación, agente, franquicia, licencia, transferencia de tecnología**

# **Aspectos legales del comercio internacional de servicios**

## **Contenido:**

- Alcance: productos y servicios involucrados**
- Plazo de vigencia y causales de rescisión**
- Propiedad intelectual y confidencialidad**
- Responsabilidad frente a terceros**
- Esquema de retribuciones; impuestos**
- Ley y jurisdicción aplicables; tribunal arbitral**

# El concepto de marketing

**No es vender o publicitar el servicio (solamente)**

**El marketing detecta e investiga la demanda y desarrolla el servicio que se adapta a esa necesidad. Decide qué producto se fabrica, qué servicios se prestarán.**

**Por último determina su precio, cómo comunicarlo y cómo hacerlo llegar al cliente.**

# **Variables del marketing**

## **Controlables**

**Producto-Servicio, Precio, Promoción, Plaza**

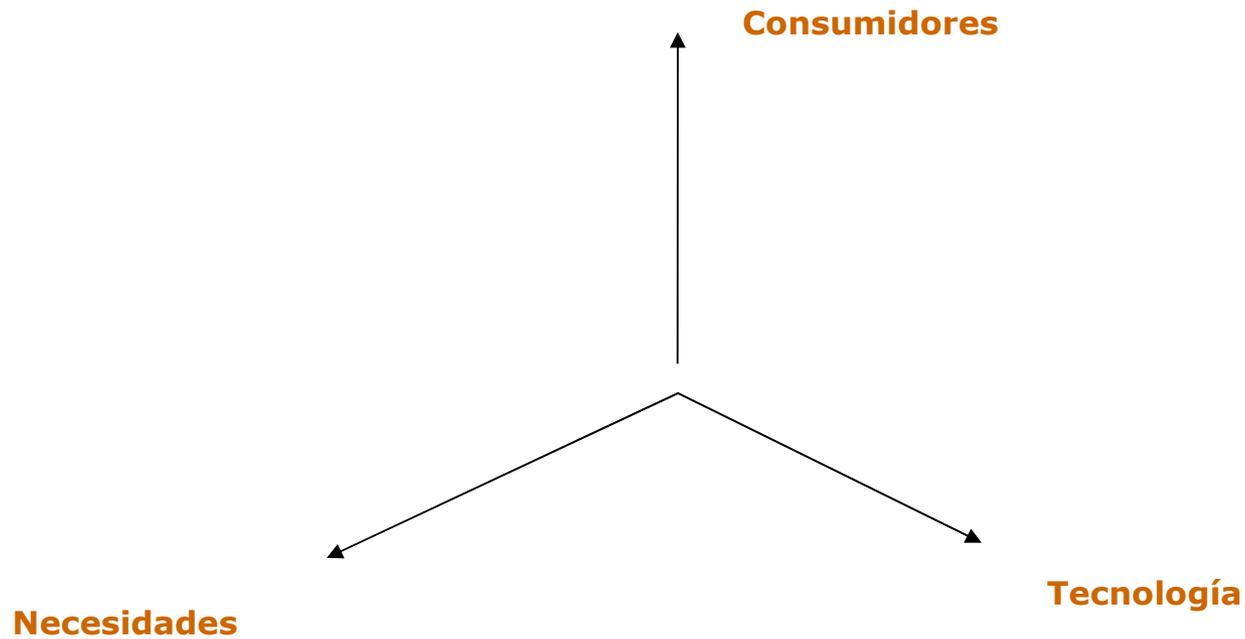
## **Incontrolables (Escenarios)**

**Económico, legal, ecológico, social, cultural, político, tecnológico, geográfico.**

# Marketing Estratégico

**¿Estamos en el negocio que más nos conviene?**

**¿Estamos explotando todas nuestras opciones?**



# Desde dónde partimos

*¿Estamos listos?*

*¿Sabemos a dónde queremos llegar?*

## ***Plan de internacionalización de la firma***

***Definir: Oferta exportable (Qué) - Segmentación (A quién) –***

***Mercados geográficos (Dónde) - Estrategia de acceso (Cómo)***

***Metas-Plazos-Recursos***

## ***Proyecto de exportación***

***Un producto – Un mercado***

# ***Plan de negocios***

***Empresa***

***Unidad de negocios***

***Nuevo producto o servicio***

***Proyecto de inversión***

***Propósito, destinatarios***

# ***Planeamiento estratégico***

***Estrategia y planes de acción***

# ***Plan de internacionalización de la firma***

***Definiciones:***

***Oferta exportable***

***Segmentación***

***Mercados geográficos***

***Estrategia de acceso***

## ***Proyecto de exportación***

***Un producto – Un mercado***

# ***1. Diagnóstico o Export-Check up***

***Variables internas***

# ***2. Investigación de Mercados***

***Variables externas***

# ***3. Estrategia***

***Qué, dónde, cómo...***

# ***4. Planes de acción***

***Actividades, metas, plazos***

# ***5. Control y ajustes***

# *Diagnóstico o Export-Check-up*

- ✦ **Modalidad de trabajo**
- ✦ **Especializaciones**
- ✦ **Acervo profesional**
- ✦ **Exportaciones y presencia internacional**
- ✦ **Experiencia en el interior del país**
- ✦ **Concursos, licitaciones y premios**
- ✦ **Calidad**
- ✦ **Manejo de normas y estándares**
- ✦ **Imagen y comunicación**
- ✦ **Gestión comercial**
- ✦ **Acciones de promoción**
- ✦ **RRHH**
- ✦ **Financiamiento**
- ✦ **Tecnología**
- ✦ **Alianzas y asociatividad**

# ***Contenido del proyecto de exportación***

***Descripción de la firma (diagnóstico)***

***Análisis de escenarios (variables incontrolables)***

***Impacto, probabilidad, plan de contingencia***

***Análisis del mercado***

***Análisis del sector industrial (5 Fuerzas)***

***FODA***

***Estrategia***

***Segmentación***

***Grupos de necesidades, consumidores y tecnología***

***Mix de marketing***

***Planeamiento económico-financiero***

***(Inversiones - Ventas – Producción) – Flujo de fondos y resultados***

# Aportes para la gestión comercial

## Conocer el proceso de compra

**Quién decide? Quién asesora o influye?**

**Cuándo surge la necesidad? (¿concursos?)**

**A quiénes se consulta?**

**Cuándo se decide la elección del prestador?**

**Cuáles son los factores que determinan una elección?**

**Porqué puede cambiarse de proveedor?**



**Elegir el momento adecuado**

**Identificar las personas que debemos entrevistar**

# **Estrategia PUSH**

**CRM Customer Relationship Management**

**Beneficios a clientes y canales**

**Marketing directo**

**Mailing**

**Alianzas estratégicas**

**Misiones comerciales y viajes de negocios**

# **Estrategia PULL**

- Publicidad tradicional**
- Web - Buscadores**
- Sponsoreo / Pro-Bono**
- Eventos propios**
- Premios y concursos**
- Publicaciones propias**
- Prensa**

**CONSTRUCCIÓN DE  
MARCA**

**POSICIONAMIENTO**

# Marketing Táctico

- **Desarrollar el producto y servicio**
  - *Memoria descriptiva*
- **Determinar política de precios**
  - *Agregado/desagregado de valor*
- **Acciones de promoción**
  - *Mensaje comercial*
- **Desarrollar canales de comercialización**
  - *Definición de retribuciones, contratos, etc.*

# **La investigación de mercados**

**Fuentes primarias y secundarias**

**Investigación de campo y de escritorio**

**Observación**

**Mystery shopper**

**Focus group**

**Entrevistas en profundidad**

**Encuestas**

# Investigación de bajos recursos

**-Análisis de competidores:**

**1° Contra quién competimos**

**2° A quién le venden, qué ofrecen,**

**CÓMO LO OFRECEN Y COMUNICAN**

**-Fuentes de información públicas:**

**Cámaras, Publicaciones, Catálogos, Registros**

**-Redes sociales, Foros**

**-Redes de contactos: proveedores, partners, etc.**

# Insumos de la estrategia comercial

## Para seleccionar mercados

**Cuáles son los factores clave?**

**Precio de la h/h**

**Mercado inmobiliario**

**Índices de actividad**

**“Señales”=Indicadores > Var. relevantes**

**De qué depende la demanda?**

# Aportes para la gestión comercial

## Conocer el proceso de compra

**Quién decide? Quién asesora o influye?**

**Cuándo surge la necesidad?**

**A quiénes se consulta?**

**Cuándo se decide la elección del prestador?**

**Cuáles son los factores que determinan una elección?**

**Porqué puede cambiarse de proveedor?**

# **Aportes para la gestión comercial**

## **Conocer nuestro ciclo comercial**

**Aumenta o se reduce nuestra base de contactos?**

**Recibimos consultas?**

**Cuántas consultas se traducen en propuestas de trabajo?**

**Cuántas propuestas son aceptadas?**

**Los encargos llegan a buen término?**

**Nuestros clientes vuelven a llamarnos?**

# **Estrategia PUSH**

**CRM Customer Relationship Management**

**Beneficios a clientes y canales**

**Marketing directo**

**Mailing**

**Alianzas estratégicas**

**Misiones comerciales y viajes de negocios**

# **Estrategia PULL**

## **Referencias**

**Publicidad tradicional**

**Web - Buscadores**

**Sponsoreo / Pro-Bono**

**Eventos propios**

**Premios y concursos**

**Publicaciones propias**

**Prensa**

**CONSTRUCCIÓN DE  
MARCA**

**POSICIONAMIENTO**

# Optimizar recursos comerciales

**Demanda genuina =**

**necesidad + deseo + poder adquisitivo**

**Conocer quién está en condiciones de adquirir el servicio para asignar recursos con prioridades y tiempos**

**Costear los recursos y analizar el ROI**

# Planificación de la actividad

## Investigación previa

**Apoyo institucional en Argentina (Export.ar, GCBA, etc... hay actividades programadas –misiones, rondas?) y en destino (Embajada, otros organismos nacionales; instituciones locales)**

**Calendario de eventos del país (ferias, congresos, seminarios) – Fechas clave (vacaciones, feriados, clima)**

**Marco legal e impositivo; cultura, costumbres, horarios, relaciones bilaterales**

# **Planificación de la actividad**

## **Investigación previa**

### **(identificación de contrapartes)**

**Mapeo / quién es quién (Cinco Fuerzas)**

**Asociaciones profesionales, cámaras de comercio, binacionales, sectoriales,**

**Universidades**

**Referentes y residentes**

**Oficinas de contrataciones públicas/ de regulación y desarrollo urbano**

**Publicaciones y webs**

**Otras fuentes: Redes sociales, webs de empleo**

# Planificación de la actividad

## Preparación propia

**Determinar (tentativamente) valores y tiempos para la oferta de servicios**

- **Prever el seguimiento de contactos posterior y nuevos viajes**
- **Establecer el mensaje comercial, propuestas concretas (directas – diversas – flexibles)**
- **Kit de comunicación e imagen (para el país de destino)**
- **Documento breve de presentación - Carta**
- **Referencias, avales del estudio – Marca país**
- **Ejercicio de los 15 minutos**

# Planificación de la actividad

## El Mensaje

**Quiénes somos**

**Porqué escucharnos – Qué nos diferencia de nuestros colegas**

**Porqué la entrevista – Qué queremos**

**Qué proponemos – Qué gana el que nos escucha**

**Qué esperamos y demandamos**

**Por dónde empezar**

## Las entrevistas

- **Escuchar – entender el funcionamiento del mercado**
- **Preguntas abiertas**

# Planificación de la actividad

## Investigación / Preparación

### *Apoyo institucional:*

**Fundación Export.ar:** agendas de negocios, inteligencia comercial, ferias, misiones, grupos, PPS, grandes superficies y cadenas ([www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar))

**ProArgentina:** capacitación, asistencia técnica, misiones inversas, grupos, apoyo para viajes (?) ([www.proargentina.gov.ar](http://www.proargentina.gov.ar))

**SEPYME:** capacitación, asistencia técnica, financiamiento, clusters, creación de empresas ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar))

# Planificación de la actividad

## Investigación / Preparación

### ***Apoyo institucional:***

**Cancillería:** ferias, misiones, redes sectoriales, cooperación internacional, promoción cultural ([www.cancilleria.gov.ar](http://www.cancilleria.gov.ar))

**Embajada/consulado-CPC:** agendas de negocios, perfiles de mercado, contrapartes, oportunidades de negocios ([www.argentinatradenet.gov.ar](http://www.argentinatradenet.gov.ar))

**Banco Nación - Provincia:** Brasil, Bolivia, Chile, España...

**GCBA, CFI y provincias**

**Fuentes destacadas:** [www.icex.es](http://www.icex.es), [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

# Check-list Final

# 1. *Planeamiento inicial*

*Cuál es la estrategia de la empresa ?*

*Está la empresa preparada para desarrollar el mercado externo ?*

*Estamos seguros de la oferta exportable ?*

*Están identificados los mercados prioritarios ?*

*Qué recursos disponemos para desarrollarlos ?*

*Qué instituciones, programas, alianzas y redes nos van a ayudar a alcanzar los objetivos ?*

## ***2. Kit básico para la internacionalización***

*Tecnologías blandas*

*(ej. Calidad, Project management, Gestión comercial)*

*Asesoramiento legal e impositivo*

*Instrumentos jurídicos*

*Imagen y comunicación*

*Material promocional y documentos de apoyo*

*Fuentes de información y apoyo*

*Redes de contactos*

### ***3. Planeamiento operativo***

*Definir acciones, etapas, metas*

*Asignar recursos / Procurar recursos*

*Involucrar a las áreas de la organización*

*Definir tareas y responsables*

*Mecanismos de control y registración*

## **Para terminar...**

**- SI LOS RECURSOS SON ESCASOS, NO PODEMOS DARNOS EL LUJO DE DERROCHARLOS**

**(CAPITAL DE TRABAJO, HORAS-HOMBRE, REPUTACIÓN...)**

**- DIFICILMENTE HAYA UNA JUSTIFICACION ACEPTABLE PARA NO PLANIFICAR**

**EL TIEMPO DEDICADO A PLANIFICACIÓN SE PAGA SOLO**

**(ECONOMIZAR RECURSOS, EVITAR PASOS EN FALSO, APROVECHAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS Y OPORTUNIDADES DE APOYO)**

**- SE PUEDE EVITAR CAER EN ERRORES COMUNES Y REDUCIR EL TIEMPO DE APRENDIZAJE**

**RECURRIENDO A APOYO EXTERNO Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**(ASOCIATIVISMO, NETWORKING INSTITUCIONAL-EMPRESARIAL)**

**¡ MUCHAS GRACIAS !**

**Alejandro Vicchi**

**E-mail:** [avicchi@desarrolloycomercio.com](mailto:avicchi@desarrolloycomercio.com)

**Twitter:** [@desarrollo\\_Arg](https://twitter.com/desarrollo_Arg)