



Universidad de  
**San Andrés**

## **Escuela de Negocios**

### **Licenciatura en Administración de Empresas**

Estrategias utilizadas por Industrias Magromer para convertirse en proveedora de empresas multinacionales y otras marcas internacionales.

**Alumno:** Matias Grozovsky

**Legajo:** 31054

**Mentor:** Diego Finchelstein

Buenos Aires, Argentina 2022 – 2023

## **INDICE**

### **1. SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN**

- 1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
- 1.3 SUB-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
- 1.4 OBJETIVO GENERAL
- 1.5 OBJETIVO ESPECIFICO
- 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO.

### **2. SECCIÓN 2: MARCO TEORICO**

- 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS ESTRATEGIAS
- 2.2 NIVELES DE ESTRATEGIA
- 2.3 DIFERENTES PRACTICAS DE GESTION EMPRESARIAL
- 2.4 PROVEEDORES EN PAISES EN VIAS DE DESARROLLO
- 2.5 EXPORTACIONES Y LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
- 2.6 METODOLOGIA DE ESTUDIO
  - 2.6.1 TIPO DE ESTUDIO
  - 2.6.2 ESTUDIO DE CASO
  - 2.6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

### **3. SECCIÓN 3: INDUSTRIAS MAGROMER S.A**

- 3.1 CONTEXTO MACROECONOMICO
- 3.2 ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA CONVERTIRSE EN PROVEEDORA DE EMPRESAS MULTINACIONALES
- 3.3 ANALISIS EXTERNO DE INDUSTRIAS MAGROMER
- 3.4 RELACION DE INDUSTRIAS MAGROMER CON CLIENTES

### **4. CONCLUSIONES**

### **5. BIBLIOGRAFIA**

### **6. ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las relaciones comerciales con las empresas multinacionales son complejas. Desde el primer contacto para comenzar una negociación hasta el momento en que ya son clientes. Por esta razón, las empresas proveedoras como Industrias Magromer, deben crear y desarrollar estrategias comerciales ágiles.

En función de la investigación realizada, este es el primer trabajo que analiza en detalle a una empresa argentina exportadora de bienes y su estrategia deliberada. Con el objetivo de que las empresas que todavía no son exportadoras tengan la posibilidad de entender cómo trabaja una empresa que exporta y se mantuvo durante 95 años en actividad. A pesar de que exportar bienes terminados tiene su grado de dificultad, esta investigación busca motivar a esas empresas a brindarse esa oportunidad.

El marco teórico está dividido en seis partes. En primer lugar, se encuentra la cultura organizacional y su relación con las estrategias de las empresas. Asimismo, se estudia los niveles de estrategia para luego poder analizar las estrategias comerciales de Industrias Magromer utilizando los conceptos vistos. Luego, se presentan los niveles de gestión empresarial para entender aún mejor el manejo de la empresa bajo estudio. También, se utiliza como herramienta de análisis el marco teórico relacionado a los proveedores en vías en desarrollo. Por último, se presentan las exportaciones y las empresas exportadoras para poder tener más ejemplos al momento de analizar.

El análisis de la investigación estará dividido en diferentes secciones. La primera, es la historia de la empresa bajo estudio, para entender mejor de que tipo de empresa se está hablando. Luego, se estudió el contexto macroeconómico con el fin de que el lector entienda el entorno en el que se encuentra la empresa en cuestión. Después, se encuentra el análisis de las estrategias comerciales para convertirse en proveedores de empresas multinacionales. Luego, se hizo un análisis externo de la empresa, utilizando conceptos importantes como las cinco fuerzas de Porter o el análisis FODA. Por último, se llevó a cabo un análisis extensivo de la relación de Industrias Magromer con sus clientes, porque es un tema importante para responder la pregunta de investigación planteada.

## **CAPITULO 1: INTRODUCCION**

El mundo empresarial, desde las primeras empresas creadas, han tenido el mismo objetivo principal. Aumentar los ingresos y reducir gastos, con el fin de obtener una mayor utilidad. Este concepto básico, hasta el día de hoy prevalece dentro de las empresas. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han evolucionado con el paso del tiempo y consigo sus estrategias, valores y cultura. Algunas han decidido dar un cambio rotundo estructural, mientras que otras mantienen la base y llevan a cabo cambios menores. El mundo comercial tuvo un crecimiento grande y la evolución de la tecnología ha abierto nuevas industrias y la posibilidad de crear nuevas compañías.

Trabajar a la par con empresas multinacionales hace veinte o treinta años atrás no se parece en nada a como es ahora. Estas empresas han cambiado sus valores y objetivos. En los años 2000, la mayoría de las empresas multinacionales se centran en reducir los costos y aumentar los márgenes para obtener mayores beneficios. Sin embargo, con el paso del tiempo, esto fue cambiando. Las empresas empezaron a preocuparse en el medio ambiente, en los empleados y en la imagen de las empresas. Estos tres factores existen como consecuencia de la globalización y las innovaciones tecnológicas. En estos tiempos, con las redes sociales y la influencia que tienen las personas, las empresas deben cuidarse para no arruinar sus imágenes.

Siguiendo con esta misma idea, las empresas multinacionales hoy se han vuelto mucho más exigente con sus proveedores. No solo en la calidad de los productos, sino, también en las condiciones en las que trabajan las personas, los químicos que se usan en la producción y como esto afecta al medioambiente.

Por este cambio en el comportamiento en las empresas multinacionales, las compañías manufactureras en los países que se están desarrollando han tenido que cambiar sus estrategias y procesos para poder cumplir con los requisitos de estas. Para las empresas en los países en vías de desarrollo ha sido muy difícil poder llegar a convertirse en proveedores y por este motivo, están constantemente trabajando e innovando para poder cumplir los requisitos que las empresas en los países desarrollados exigen.

Es sumamente interesante para las demás empresas en el mundo poder entender como las empresas familiares en países no desarrollados han podido convertirse en proveedoras de las empresas multinacionales. Poder investigar

las estrategias operativas y productivas que utilizaron para comenzar una relación laboral y como estas fueron evolucionando para poder cumplir con los requisitos productivos y sociales de las empresas multinacionales.

Esta investigación busca poder analizar a empresas pymes en países en vías de desarrollo y como estas a través de estrategias comerciales, lograron trabajar con empresas multinacionales. Asimismo, investiga acerca de los requisitos y desafíos que significa trabajar con empresas de diferentes tamaños. Por último, quedara claro las estrategias de la empresa bajo estudio para poder mantenerse como proveedora de empresas multinacionales a través de los años. El caso de estudio de la investigación es ejemplo para seguir para muchas otras empresas que todavía están en crecimiento.

### **1.2.1 PREGUNTA**

¿Qué estrategias utilizo o puede utilizar Industrias Magromer para convertirse en proveedora de empresas multinacionales y otras marcas internacionales?

### **1.3 SUB-PREGUNTAS**

1. ¿Industrias Magromer obtuvo ventajas competitivas al convertirse en proveedores de empresas multinacionales?
2. ¿Qué beneficios y consecuencias le produce a Industrias Magromer trabajar a la par con empresas multinacionales?
3. Desde el punto de vista de las empresas multinacionales, ¿cuán importante es controlar e interferir en las estrategias y procesos de las empresas que funcionan como proveedores?

### **1.4 OBJETIVO GENERAL:**

Describir la estrategia comercial y de producción de la empresa: Industrias Magromer S.A y como esta fue cambiando, a través de los años, con el objetivo de poder satisfacer a las multinacionales como IKEA

### **1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Describir posibles estrategias que las empresas familiares pensaron para poder proveer a las empresas multinacionales.
- Describir la historia de la empresa Industrias Magromer para llevar a cabo el análisis.
- Examinar los requisitos que piden las empresas multinacionales para poder trabajar en conjunto con ellos.
- Describir la manera en que las empresas que trabajan en países no desarrollados pudieron llegar a ser importantes para las empresas que trabajan en países desarrollados.

### **1.6 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO:**

Que una empresa argentina sea exportadora y pueda mantenerse a través de los años, es un desafío grande. Argentina es un país que tiene beneficios y consecuencias. Sin embargo, en los últimos 30 – 40 años, se ha convertido en un país difícil para trabajar por todas sus razones sociales, políticas y económicas. Argentina, a lo largo de su historia, no ha tenido las reglas y normas laborales bien estipuladas y claras. A pesar de esto, existen las empresas que han logrado tener éxito sostenible a lo largo del tiempo.

Cuando un empresario se convierte en el fundador de una empresa, su objetivo es poder tener la mayor utilidad. Asimismo, la mayoría de los presidentes de compañías nacionales tienen como deseo poder convertirse en una empresa exportadora. Existen principalmente dos desafíos principales para estas empresas. El primer desafío, es lograr entrar en el mundo de las exportaciones. En otras palabras, tener clientes en el exterior, tener el conocimiento de los requisitos y formalidades que se requieren para llevar a cabo este tipo de actividad, entre otras cuestiones. El segundo desafío, es poder mantenerse como exportadores a través de los años. Ambos desafíos tienen un nivel elevado de dificultad, sin embargo, el segundo requiere de una visión más a largo plazo. Mantenerse como exportadores requiere de esfuerzo y consistencia en

diferentes aspectos. Desde el conocimiento del mercado, hasta la producción, los tiempos de entrega, el diseño de los productos y hasta el marketing llevado a cabo.

Las empresas que cumplen con estos desafíos tienen mayor posibilidad de trabajar con empresas de mayor tamaño y reconocimiento. Como es el caso de Industrias Magromer. Sin embargo, trabajar con estas empresas tiene un grado de dificultad mayor. La empresa ha tenido que evolucionar en aspectos relacionados a su negocio principal y en otros externos no relacionados. La organización a través de los años fue evolucionando diferentes puntos con el fin de volverse cada vez más eficiente y tener una mayor utilidad. Asimismo, el objetivo principal estaba relacionado directamente con mantenerse como exportadores de bienes de decoración hechos 100% en cuero a empresas multinacionales e internacionales.

Esta investigación busca entender las estrategias comerciales que la empresa bajo estudio tiene para poder trabajar constantemente con multinacionales. Asimismo, busca investigar acerca de cuáles son los puntos más importantes para mantenerse como exportadores a través del tiempo. El objetivo principal, es que las empresas entiendan que hay una dificultad pero que no es imposible trabajar con empresas de este estilo. Asimismo, se busca ayudar a otras compañías a poder tomar como ejemplo, una empresa como Industrias Magromer.



## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS ESTRATEGIAS**

Todas las empresas tienen una cultura organizacional que la describe y representa. Una cultura organizacional son aquellas normas y valores por los que la empresa se rige. En otras palabras, es el núcleo de las empresas. Una empresa sin cultura organizacional es una empresa a la deriva cuyo camino no está definido. Los negocios se caracterizan por el cambio en la preferencia de los consumidores. Por esta razón, las empresas deben renovar constantemente su estrategia para poder sobrevivir en el mercado y desarrollarse al mismo tiempo que se desarrollan los clientes. El autor nos explica que, debido al cambio en los escenarios competitivos, las organizaciones necesitan ser más flexibles para satisfacer las necesidades de los clientes y responder a los cambios en el mercado de la forma más eficiente e inteligente.

Para estar en condiciones de poder investigar algunas empresas, primero se debe entender que es una cultura organizacional, para luego, comenzar con el análisis respectivo de cada empresa bajo investigación. La cultura organizacional cumple un rol importante dentro de la investigación, porque para entender cómo trabajan las distintas empresas se debe conocer sus culturas respectivas. En otras palabras, la cultura determina la clase de empresa bajo análisis.

Sin embargo, existen distintos conceptos sobre la cultura organizacional y hasta el día de hoy no hay una definición unánime. Las definiciones que presentan los distintos autores ayudarán a la investigación a poder determinar que camino las empresas están tomando. Por ejemplo, Hofstede (1991) propone que la cultura es una programación mental colectiva que caracteriza a los individuos de una empresa. Mientras que Schein (1999) la define como la forma en que la empresa ejerce sus funciones. Por último, Green (1988) y Schein (1985) concluyeron que las creencias compartidas, valores, premisas y significados son comúnmente parte de una cultura organizacional. Cada idea, tiene un valor para la investigación. No existe una definición mejor que otra, las tres son valiosas para poder analizar la empresa bajo estudio.



La cultura organizacional no solamente es un concepto interno de la empresa, sino también es externo. Hace varios años las empresas no eran juzgadas por sus procesos, pero hace algunos años con la implementación de tecnología y redes sociales, las empresas son juzgadas y una mala imagen puede ser determinante. Por este motivo, tener una cultura interna y externa que los consumidores noten que se cumple es una estrategia que le agrega valor a la imagen de la empresa.

## **2.2 NIVELES DE ESTRATEGIA**

En el mundo de las empresas, la estrategia es sumamente importante para determinar la dirección a donde la empresa apunta. La estrategia de una empresa generalmente está relacionada con la cultura y los valores de esta misma. Es muy común pensar que una estrategia son planes detallados de tareas a realizar, pero en realidad esto no es así. Una estrategia va mucho más allá porque es lo que marca el camino que la empresa va a seguir o que quiere seguir. Cuando hablamos de estrategia no podemos evitar mencionar las teorías y pensamientos de Porter (1998). Él nos presentara los distintos conceptos de estrategias y sus respectivos niveles. En términos de Porter (1998), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Es elemental para la investigación la definición del autor, para poder llevar a cabo un análisis más centrado. Asimismo, esta definición será la que se utilizará cada vez que se haga referencia a las estrategias de Industrias Magromer en el futuro.

La investigación tiene como énfasis entender las estrategias comerciales de Industrias Magromer y como estas la llevaron a negociar y trabajar con empresas multinacionales. Para esto, se debe investigar sobre estrategias comerciales. Porter (1998) fue quien nos presentó las estrategias competitivas genéricas. El autor buscó la estrategia más simple y elemental y concluyo que esta es la correcta. La estrategia competitiva genérica se basa en el liderazgo en costes (reducir los costos para poder tener una ventaja competitiva con los precios), la diferenciación, la especialización y enfoque (en un grupo de clientes). Esta estrategia es básica, pero está relacionada a lo investigado en Industrias Magromer. No es la única ni la mejor, pero es una estrategia básica que puede

usarse como la base de la estrategia de todas las organizaciones. Se podrá comparar a partir de la planteada para encontrar puntos positivos y negativos dentro de cada estrategia.

Asimismo, lo mencionado anteriormente por el autor, será el puntapié inicial de la investigación en curso. La estrategia planteada por el autor será utilizada como base, para comparar la estrategia comercial de la organización bajo estudio. Asimismo, Porter brindara la ayuda necesaria para entender cada estrategia de Industrias Magromer y que mejoras podría tener.

Siguiendo con estas mismas ideas, Porter (1998) amplía su estrategia en tres sub-estrategias. La primera que nos presenta es atender un conjunto reducido de necesidades para muchos clientes. En otras palabras, ofrecer pocos productos. Luego, se va al otro extremo y nos muestra como atender unas necesidades muy amplias para pocos clientes. En otras palabras, productos dirigidos a un nicho de clientes. Un producto para pocos. Por último, atender necesidades muy amplias de muchos clientes. Esta estrategia es la más difícil porque es atender muchas necesidades con muchos clientes.

Para concluir, Porter hace mucho énfasis en que para armar una estrategia hay que tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y que todas las actividades de la empresa estén alineadas con la cultura, la estrategia y con los valores. Este concepto será de alta importancia durante el análisis de la investigación.

### **2.3 DIFERENTES PRACTICAS DE GESTION EMPRESARIAL**

La gestión de empresas sea pequeñas, medianas o grandes van cambiando entre las distintas empresas y países. Generalmente, no hay empresas que compartan completamente estrategias y formas de manejo. Es común en el mundo laboral que las empresas tomen partes de estrategias ya conocidas y las repliquen en sus empresas agregándole un valor extra para hacerla personalizada. En otras palabras, cada empresa le agrega a una estrategia conocida por su éxito, su detalle especial para que sea aún más personalizada.

Sera importante para la investigación entender cómo se gestiona una empresa proveedora y una empresa multinacional. Para poder entender las estrategias comerciales y las actividades de la empresa bajo estudio, primero hay que investigar cómo es la gestión empresarial de esta. Para esto, es de gran ayuda el texto de Nicholas Bloom y John Van Reenen (2010). Estos se preguntan lo mismo que nosotros al momento de investigar las estrategias comerciales de las compañías en el mundo. ¿Por qué las empresas no adoptan las prácticas de gestión que han tenido éxito en otras organizaciones? Para auto responderse, se centran en los siguientes factores: en el producto, en la regulación laboral, en el estatus multinacional y en la educación. Se puede observar que los factores tienen relación con las subpreguntas de la investigación. Por ende, sus ideas podrán ser utilizadas como base para empezar a responderlas.

En cuanto al producto, tuvieron el hallazgo de que los mercados más competitivos, donde más productos son comercializados, suelen ser los que se caracterizan por tener mejores estrategias. Un ejemplo de lo mencionado anteriormente es Estados Unidos. Este país tiene muchas industrias muy competitivas. En otras palabras, hay muchas empresas en un mismo mercado. Por ende, hay menos empresas que tienen estrategias menos exitosas. Esto tiene sentido porque en un mercado donde las barreras de entrada son bajas y la competencia es alta, si la empresa tiene una mala gestión o estrategias no exitosas es probable que las demás tengan mayor éxito. En mercados como estos, las empresas deben tener estrategias fuertes y ágiles porque si no pierden poder de mercado en comparación a sus competidores. En cambio, en países donde los mercados son más pequeños, las empresas tienen menos competencia, por ende, se da existencia a empresas con estrategias no exitosas o débiles.

En cuanto a la regulación laboral, según los autores existe una correlación negativa entre la dificultad de contratar y despedir a empleados con las prácticas de gestión de las empresas. Por ejemplo, Estados Unidos suele tener empresas mejores gestionadas que otros países porque se puede contratar y despedir empleados en todo momento sin ningún tipo de restricción. En cambio, en países como Argentina, las empresas suelen tener más problemas en cuanto a la

gestión porque para contratar o despedir hay restricciones y regulaciones que traban los procesos. Por ejemplo, hoy en día, para despedir a un operario se le debe abonar una doble indemnización lo que hace que muchas empresas no puedan despedir a aquellos que no se los determine como indispensables. Lo mencionado anteriormente por el autor, tiene relación directa con la investigación, porque mencionan uno de los puntos críticos que se analizarán luego, con respecto al contexto macroeconómico del país, en el cual radica la empresa bajo estudio. Estos autores serán de ayuda para entender aún más la dificultad de un país como Argentina y la importancia de la regulación laboral para las estrategias comerciales de las empresas.

Las ideas, hipótesis y conclusiones de Nicholas Bloom y John Van Reenen (2010) serán de ayuda para entender como las empresas multinacionales suelen tener una ventaja sobre las demás empresas. Esto es así, porque tienen una mejor gestión y estrategias más fuertes. Los autores obtienen dos principales conclusiones acerca las multinacionales y su gestión. En primer lugar, las empresas que tienen una mejor gestión y potenciales estrategias suelen tener mayores probabilidades de en un futuro convertirse en multinacionales. En segundo lugar, las multinacionales cuentan con la capacidad de llevar su gestión, sus prácticas y sus estrategias más allá del país en donde radica.

La investigación cuenta con entrevistas a los directores y presidente de Industrias Magromer, por ende, debemos conocer su capacidad de gestión y como son los empleados de las empresas compradoras. Para esto, los autores mencionan la educación como un factor clave al momento de decidir qué tipo de gestión tiene cada empresa. Existe una correlación entre la educación y el nivel de gestión. Los directores de las empresas que cuentan con un MBA o con cursos suelen tener una mayor capacidad de gestión. En cambio, aquellas personas que no cuentan con una educación desarrollada tienen menos capacidad de gestión. Los autores concluyen que mientras más educación una persona tenga, mayor capacidad para gestionar una empresa, armar una estrategia y llevar a cabo proyectos va a tener.

## 2.4 PROVEEDORES EN PAISES EN VÍAS DE DESARROLLO

La investigación tiene como objetivo general entender cuáles fueron las estrategias comerciales de Industrias Magromer para convertirse y mantenerse como proveedores de las empresas multinacionales. Para poder entender más acerca del rol de los proveedores en países en vías de desarrollo será de gran ayuda los textos de Artopoulos et al., (2013). El autor hace un análisis intensivo de diferentes industrias y como estas se comportan cuando se trata de exportar a países desarrollados. A través de su investigación ha encontrado diferentes hallazgos y en base a estos ha sacado conclusiones. Estas serán relacionadas con las conclusiones de la investigación en curso para luego, poder entrelazarlas y obtener mejores conocimientos. Artopoulos et al., (2013), son los autores con mayor acercamiento a la pregunta de la investigación hasta el momento. Por este motivo, sus ideas serán importantes en el transcurso del trabajo. Los hallazgos más importantes y relevantes para la investigación son los siguientes:

En primer lugar, el primer hallazgo que encontraron fue que los exportadores consistentes suelen adoptar un conjunto de prácticas comerciales para poder mantenerse con el paso del tiempo en la actividad. Asimismo, comentan que los exportadores deben tener una mentalidad que detecte y le dé la importancia de adoptar las diferentes prácticas comerciales. Siguiendo con esta misma idea, los autores remarcan que estas prácticas son diferentes a las utilizadas en el mercado doméstico porque requieren de llevar a cabo una adaptación del producto al mercado exportador y también, de establecer un canal de intercambio de información para mantenerse actualizado de las novedades en el extranjero. Estas primeras ideas del autor serán parte de las entrevistas a los directores de Industrias Magromer, con el fin de poder entender si la empresa bajo estudio comparte ciertas estrategias explicadas por el autor.

Otro hallazgo interesante que determina el autor es que los pioneros de la exportación (los primeros en llevar a cabo esta práctica) tienen un conocimiento mayor que los demás sobre los mercados extranjeros. Sin embargo, el autor menciona que, sin importar si son pioneros o no, cuando un exportador empieza a llevar a cabo la actividad y no cuenta con experiencia se necesita de un esfuerzo mayor para obtener éxito. El autor nos presenta a la empresa Blanco, dedicada a la venta de embarcaciones a motor. Esta empresa empezó a exportar

a países desarrollados en Europa y Estados Unidos, pero al no tener experiencia, le implicó tener que llevar a cabo viajes regulares, asistencia en ferias internacionales y una relación fuerte con las empresas consumidoras.

Por último, para entender y comprender que requiere de poder mantenerse como exportadores a países desarrollados, será de gran ayuda el texto de Artopoulos et al., (2013) donde explica que cuando se habla de capacidad de exportación consistente hablamos de productividad. Sin embargo, el autor menciona que cuando hablamos de productividad, generalmente pensamos en el conocimiento de la producción y la cadena de suministros, pero, el autor menciona que luego de su investigación él cree que no es así. Que la capacidad de exportación consistente está más relacionada con el conocimiento del mercado extranjero. Para poder mantenerse en actividad en el mercado extranjero es sumamente necesario llevar a cabo un reconocimiento profundo del mercado exportador.

## **2.5 EXPORTACIONES Y LAS EMPRESAS EXPORTADORAS**

Para poder llevar a cabo la investigación, en primer lugar, hay que entender que es una exportación y que son las empresas exportadoras. Los autores como Mankiw serán de ayuda para entender y aprender cómo trabajan las empresas exportadoras. Mankiw (2013) explica que las exportaciones son bienes y servicios que se producen dentro de un país, pero se comercializan en el extranjero. Que los bienes y servicios se exporten a otro país no quiere decir que estos no puedan comercializarse en el mercado interno.

Sin embargo, Mankiw (2013) solamente nos brinda la definición de lo que es una exportación. Para entender y profundizar aún más en el tema se utilizarán las ideas de Albornoz et al., (2012) que, en su texto, menciona varios autores que estudiaron e investigaron acerca de la exportación y sobre las empresas exportadoras. El primer tema que mencionan son los costos hundidos que las compañías que exportan deben asumir. Cuando los autores hablan de costo hundido, se refieren a aquellos costos que ya se han cometido y no se podrán recuperar en el corto o largo plazo. Asimismo, los autores proponen una teoría apodada como “sequential exporting”. Esta teoría tiene como columna principal



que las empresas utilizan la experiencia que obtienen de la exportación para deducir su futuro en ese mercado y en otros posibles mercados.

Cuando una empresa decide empezar a exportar sus productos o servicios al exterior, de alguna forma está abriendo su abanico de opciones para en el futuro conseguir la rentabilidad deseada. En otras palabras, ser una empresa exportadora abre oportunidades que, en caso de no serlo, no sería posible tenerlas. Asimismo, ser una empresa exportadora te permite entrar en otros mercados de manera más rápida y fácil. Vinculado a lo visto en los textos de Artopoulos et al., (2013), donde hace un hallazgo que para exportar bienes a países desarrollados debe haber un conocimiento de mercado. Estas dos ideas de distintos autores son muy similares y están alineadas. Los autores como Artopoulos y Albornoz serán importantes al momento de investigar las estrategias comerciales de Industrias Magromer y su metodología de exportación.

Asimismo, otro tema importante mencionado en el texto de Albornoz et al., (2012) que es importante para la investigación porque compara los mercados de exportación es cuando hace una distinción entre el primer mercado y los demás mercados subsiguientes. En otras palabras, el autor hace una diferencia importante entre el primer mercado donde la empresa exporta sus bienes y los demás mercados que logra entrar luego. El autor pone de ejemplo empresas argentinas entre 2002 y 2007, para demostrar que la diferencias son críticas. Lo que el autor concluyo es que las ventas y el número de mercados servidos es mayor en la primera exportación. En otras palabras, el primer mercado extranjero suele ser aquel que más ventas y rentabilidad se obtiene ya que es el ejemplo de los siguientes. En cuanto a la salida del mercado, el autor menciona que el primer mercado es más fácil salir que los mercados subsiguientes.

Las ideas de Artopoulos et al., (2013) y Albornoz et al., (2012) ayudaran a la investigación a entender porque las empresas exportadoras consistentes son reducidas. En otras palabras, porque ser exportadora no es para muchas empresas. Luego de una extensa investigación, los autores mencionados anteriormente, concluyeron que las empresas exportadoras cuentan con costos hundidos altos y, por ende, las barreras de entrada son altas. Una de las razones por la cual, pocas empresas pueden ser exportadoras subsistentes es porque



los costos son altos y las barreras de entrada en los mercados suelen ser elevadas. Asimismo, los autores mencionan que la mayoría de las empresas que empiezan a exportar suelen cesar sus actividades en el mercado extranjero en el corto plazo. Sin embargo, hay empresas que tienen éxito y pudieron entrar a los mercados del exterior de forma consistente. Estas empresas según los autores, gracias a que son exportadoras logran aumentar sus márgenes y sus rentabilidades. También, los autores mencionan que aquellas empresas que exportan y luego dejan de exportar y en el largo plazo retoman con las actividades en los mercados extranjero no logran tener la misma consistencia que las empresas que empiezan exportando y continúan haciéndolo en el largo plazo de forma continua.

Para concluir, es importante lo mencionado por Albornoz et al., (2012), cuando ponen en evidencia que las empresas exportadoras tienen beneficios y consecuencias. Asimismo, que exportar no es una actividad sencilla, sino que son pocas empresas que logran mantenerse competitivas en mercados extranjeros. Los autores que anteriormente han investigado acerca de temas vinculados a la exportación de bienes son de ayuda para poder llevar a cabo entrevistas más detalladas y centradas con los directores.

## **2.6 METODOLOGIA DE ESTUDIO:**

### **2.6.1 TIPOS DE ESTUDIO**

Luego de las lecturas llevadas a cabo durante la primera parte de la investigación se puede concluir que esta investigación es un estudio de tipo exploratorio ya que el problema a analizar ha sido poco estudiado o casi no ha sido abordado. Las estrategias que utilizaron empresas argentinas para convertirse en proveedoras de empresas multinacionales es un tema que está casi nulo de investigación. Es posible que esto sea de esta manera, porque hay pocas empresas que logran convertirse en exportadoras y pueden mantenerse a través de los años. Asimismo, se abordará las empresas familiares de argentina, lo cual no es común dentro del área de investigación de los autores.

Asimismo, es una investigación cualitativa porque el foco no va a estar centrado y enfocado en números o estadísticas. El contenido principal de este trabajo va a ser las estrategias comerciales de la empresa, la relación de los clientes con Industrias Magromer, el contexto macroeconómico del país y el análisis teórico de la empresa bajo estudio. Por último, como ya se mencionó anteriormente, esta investigación va a ser un estudio de caso porque el foco va a estar basado en el caso de Industrias Magromer y sus clientes internacionales.

### **2.6.2 ESTUDIO DE CASO**

El caso de estudio es una empresa familiar Argentina que ha comenzado sus operaciones hace 95 años. Su fundador le otorgó el nombre de Industrias Magromer S.A. Su negocio principal es la exportación de productos terminados hechos en 100% cuero natural. Mayormente, comercializa productos de decoración como, por ejemplo, almohadones, alfombras, pufs, banquetas, entre otros. Trabajan cueros lanares, vacunos y pieles. La empresa en la actualidad exporta el 95% de los productos que produce. Mientras que el 5% restante, se comercializa a través de su marca secundaria: Leder Home & Deco, creada con el fin de lanzar un e-commerce para el mercado interno. Los productos tienen como destino a distribuidores en países como Estados Unidos, Italia, España, entre otros países de Europa. Hoy en día, cuentan con 300 empleados aproximadamente, contemplando la fábrica ubicada en Mercedes y los depósitos distribuidos en la ciudad de Buenos Aires. El caso Industrias Magromer, es la empresa indicada para responder la pregunta de investigación porque trabaja hace varios años con empresas multinacionales como Ikea, Costco, Dwr, entre otras empresas. Estas empresas cuentan con estrictas normas que la empresa proveedora debe cumplir para poder trabajar a la par de estas. Por estas razones, la empresa bajo estudio ha tenido que crear estrategias comerciales e innovarlas a través de los años. Con el fin de hacer crecer su cartera de clientes, pero al mismo tiempo, manteniendo a las multinacionales como sus clientes más grandes.

### **2.6.3 RECOLECCION DE DATOS**

Los datos utilizados son principalmente primarios porque fueron recolectados de las entrevistas llevadas a cabo con los directores y el presidente de la empresa Industrias Magromer. Siguiendo con esta misma idea, las entrevistas fueron presenciales en las oficinas de la compañía. Ellos respondieron preguntas acerca de los capítulos que construyen la investigación. Empezaron contando la historia de la empresa y cómo fue que esta se fundó. Continuaron con las estrategias comerciales y como estas fueron evolucionando hasta el presente, como estos empezaron a trabajar con las empresas multinacionales, como es la relación de la empresa con sus diferentes clientes y cómo van a seguir evolucionando sus estrategias comerciales. Asimismo, también hubo entrevistas con algunos empleados de la empresa para entender mejor ciertos temas importantes dentro de la investigación.

Asimismo, también se utilizaron datos secundarios obtenidos de investigaciones u organismos similares o relacionados con este trabajo. La idea principal de utilizar datos secundarios fue para apoyar argumentos que se obtuvieron de las fuentes primarias. En su mayoría, los datos secundarios representan estadísticas y casos de estudio.

### **CAPITULO 3: INDUSTRIAS MAGROMER S.A**

La historia de la empresa bajo estudio comienza y se sitúa en Rusia 1914. Este año fue muy especial para todos los países en el mundo porque comenzaba la primera guerra Mundial. En Rusia los jóvenes eran enviados a la guerra para defender al país. Dentro de estos jóvenes se encontraba León, el futuro fundador de Industrias Magromer. Este era parte de un escuadrón que se encargaba de requisar las casas de personas. Un día, se encontraron con una casa abandonada en el medio del campo, y decidieron requisarla. En esta encontraron comida, bebida y calidad de vida alta. Los soldados, incluido León, quedaron asombrados por el nivel de vida de esa familia que había huido. Fue entonces, cuando León bajó al sótano y encontró cantidad de pieles colgadas. Entendió que era un negocio que daba rentabilidad y les otorgaba a las familias la calidad de vida que León aspiraba para la suya. Desde ese día, jamás olvidó el lujo que encontraron en esa casa y la causa principal de eso: Las pieles.

En 1920, León decidió seguir los pasos de su familia y emigrar a Estados Unidos. Sin embargo, Estados Unidos exigía visa para entrar al país. Lamentablemente para León, no otorgaban más visas para personas con nacionalidad rusa. Un amigo de él le recomendó viajar a Argentina, obtener un pasaporte local, una visa e ir a Estados Unidos. León llegó a Argentina con poco dinero. Inmediatamente en el Puerto de Buenos Aires, había gestores ofreciendo pasaportes. León, compró uno y nunca se lo entregaron. Con lo cual, debió buscar trabajo de inmediato.

En ese momento recordó, aquel día de la requisa. Entonces, decidió buscar un trabajo en una empresa que comercializaba frutos del país (cueros, lanas, pieles). Ahí fue donde logró conseguir las habilidades y el conocimiento perfecto de esa industria. En 1927, León, decidió crear su propia compañía, a pesar de la crisis económica que atravesaba el país, que luego fue el origen de Industrias Magromer Cueros y Pieles.

Para los años 80 y 90, contaban con las oficinas y los depósitos ubicados en Avellaneda, provincia de Buenos Aires, mientras que la curtiembre y la fábrica se encontraban en Mercedes, a una distancia de 100km de capital federal. Asimismo, contaba con depósitos en centros estratégicos para guardar

inventario y la compra de materia prima. Estos estaban ubicados en Bahía Blanca, Córdoba, Rio gallegos y Santa Fe. Asimismo, generaban empleo para 500 personas incluyendo a los directores, administrativos, operarios y personas de mantenimiento. La empresa se dedicaba principalmente al curtido y comercialización de las pieles, a pesar de que el negocio incluía también cueros lanares. Sin embargo, la mayor facturación para la empresa venía por parte de la venta de pieles para indumentaria. Claramente, este crecimiento que tuvo Industrias Magromer, se debe a que, en los años 80, hubo un boom en el uso de tapados con pieles. Las pieles siempre fueron reconocidas como un bien de lujo, que no todas las personas podían tener. En el mundo siempre existió la idea de “estatus social”, y esta se la otorgaba a las personas, pero también un abrigo que ningún otro material podía darle. Hubo una época donde todas las marcas de lujo de la industria de la moda comercializaban tapados de pieles.

Sin embargo, el mundo, los clientes y las empresas van cambiando sus estilos y esto afectó directamente a la industria de la empresa. Luego del Boom, la industria de las pieles y sus ventas fueron tomando una pendiente negativa. Mientras más cerca estamos de la actualidad, menores son las ventas de pieles. Esto se dio por muchos factores, pero el principal es el cambio en la mente del consumidor. También, porque el bien de lujo empezó a comercializarse en lugares menos importantes y, por ende, los precios empezaron a bajar. Se empezó a comercializar las pieles como “un bien para todos” y esto repercutió en los compradores convencionales porque no querían que todo el mundo tenga lo que ellos tenían. Asimismo, la mente del consumidor se volvió mucho más ética, por ende, comercializar pieles se convirtió en una acción mal vista. Por ende, las empresas tuvieron que dejar de producir indumentaria de este estilo para cuidar su imagen. Esto fue un duro golpe para Industrias Magromer. Sin embargo, pudieron reinventarse y comenzaron a hacer crecer la industria de los cueros vacunos, cueros lanares y cueros de cabra. Ante la baja en la venta de pieles, se les presentó la oportunidad de comercializar cueros vacunos con pelo. En Argentina la mayoría de las curtiembres hacían cueros sin pelo, pero marcas en Europa querían empezar a comercializar cueros con pelo. La compañía vio una oportunidad y empezó a profesionalizarse en ello, volviéndose años después la curtiembre más grande en cueros con pelo.

Hoy en día, Industrias Magromer es una empresa líder con más de 95 años en el mercado de cueros y pieles. Produciendo cueros sustentables y satisfaciendo las necesidades de cada cliente. Cuenta con 300 empleados incluyendo los directivos, técnicos, ingenieros y operarios de planta. La compañía siempre se ha dedicado a la exportación de cueros. Sin embargo, durante estos últimos años se fueron volcando a la industria de la decoración. En otras palabras, se dedica a exportar cueros, alfombras, almohadones, pufs, accesorios entre muchas otras cosas. La ventaja principal de la industria de la decoración en cuero natural es que el producto puede modificarse continuamente. Por ejemplo, si un producto no está teniendo rotación, se lo puede rediseñar para que este cambie. Por ejemplo, si es un producto de pelo largo, se lo raza (corta el pelo) y de un producto sin rotación, difícil de vender, se creó uno nuevo. Entonces, estos productos tienen la ventaja de que el mismo puede ir modificándose una y otra vez. Hace pocos años decidieron montar las oficinas en el mismo lugar que se encuentra la fábrica, con el fin de poder tener un mayor control cada día. La empresa, al igual que muchas otras, con los años fue evolucionando y volviéndose cada vez más profesional.

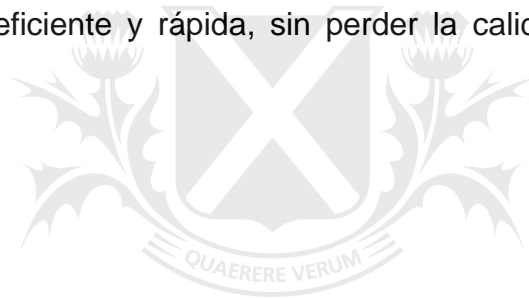
El proceso productivo y la empresa funciona por cuatro partes: La selección de materia prima, el curtido y teñido, la fabricación y el diseño.

En primer lugar, Es sumamente importante entender que todos los cueros que utiliza Industrias Magromer son un subproducto proveniente de la industria alimenticia. En otras palabras, el cuero existe y se utiliza porque los frigoríficos comercializan la carne. En cuanto a los cueros lanares, estos son seleccionados de frigoríficos de la Patagonia Argentina, Nueva Zelanda e Inglaterra. En cuanto a los cueros vacunos, provienen de frigoríficos del norte del país, ya que esa zona se caracteriza por tener los cueros más exóticos. Es sumamente importante para lograr la calidad deseada de la empresa, llevar a cabo de forma excelente la compra de los cueros crudos, ya que una vez curtidos, estos deben tener la calidad esperada por los clientes.

En cuanto al curtido y al teñido, se lleva a cabo en la planta ubicada en Mercedes porque el agua de la zona tiene una mejor calidad que la de muchas otras zonas, lo cual al final del proceso termina dándole una mejor terminación al producto final. Asimismo, en esta parte del proceso productivo es importante

la maquinaria que proviene principalmente de países como Alemania, Francia, Italia y España. Todos los procesos dentro de la empresa se llevan a cabo por personas especializadas y por supervisores de cada parte, además de los estrictos controles de calidad.

La fabricación y confección de los productos terminados es muy importante dentro del área comercial. Las empresas compradoras hoy en día, buscan realizar el menor trabajo posible, por ende, es necesario comercializar productos terminados que sobresalgan en calidad en comparación a los otros competidores. Hacer un producto terminado de calidad otorga una ventaja competitiva. Es importante entender que, al estar comercializando productos naturales, ningún producto es igual, por ende, los procesos productivos son estudiados y mejorados constantemente para poder estandarizar la producción de la manera más eficiente y rápida, sin perder la calidad esperada por los clientes.



Universidad de  
**San Andrés**



### 3.2 CONTEXTO MACROECONOMICO

La empresa bajo estudio, como se ha mencionado anteriormente, desde su creación en 1927 se ha situado en Argentina. Este es un país que tiene muchos beneficios y desafíos al mismo tiempo. El factor más crítico para los ciudadanos es el económico. Argentina es un país que hace años es conocido por su economía inflacionaria. La inflación mensual es aproximadamente del 6%. Mientras que la inflación anual ronda en el 98%. Es importante aclarar que estos números son los más recientes y el país está viviendo una crisis económica.

Sin embargo, la economía en un país como Argentina siempre ha sido un determinante para las empresas. Esto se da a que el país no tiene un manual claro de leyes y normas. Las empresas durante la historia han tenido cambios constantes administrativos y tributarios, que dependen de cada gobierno que asume. Como, por ejemplo, a lo largo de los años la empresa exportaba materia prima en crudo y el gobierno de un día para el otro cerró la exportación de este tipo de actividades, con lo cual, la empresa tuvo que adaptarse a hacer una curtiembre y producir productos terminados con valor agregado. Para las empresas, es muy difícil tener éxito porque día a día hay cambio de reglas. Por ejemplo, un día hay ciertos impuestos y normas para exportar y al día siguiente se agregan otros. Otro factor crítico son las retenciones. Argentina, tiene una política donde las empresas deben cumplir con una amplia variedad de impuestos y retenciones. Estas claramente, las suman al precio de venta. Por ende, terminan volviéndose menos competitivas frente a los proveedores de otros países.

Otro factor crítico económico en Argentina es el concepto de indemnización. Por este concepto, las empresas sufren con la posibilidad de flexibilizar la producción ya que la indemnización limita el aumento del personal. Esto es así, porque las empresas viven con la duda de tomar personal y luego no poder reducirlo, en momento de menor producción. Siguiendo con esta misma idea, el mayor problema de las empresas que llevan a cabo sus actividades en el país son los costos de mano de obra. Las personas actualmente en Argentina tienen un costo alto. Esto no es porque el sueldo sea elevado, sino, porque lo que realmente le cuesta a la empresa es mayor al sueldo que recibe en mano el empleado. Esto se da principalmente, por las cargas sociales, aportes sindicales,

vacaciones, aguinaldo y otros factores. Este factor hace que el empleado y empleador estén disconformes. El empleado porque lo que recibe no es suficiente y el empleador porque el costo para la empresa es alto. Además, hay que entender que Argentina convive con varios tipos de cambio, con respecto al dólar. Esto hace que haya una confusión generalizada con el valor real del dinero. Al tener un gasto alto de mano de obra, ese gasto se debe cobrar en el precio de venta, por esto, las empresas argentinas suelen tener precios más elevados que la competencia. En Industrias Magromer, pasa que la mano de obra actualmente representa casi el 50% de los gastos, esta es una de las razones que hace que la empresa tenga precios más altos que sus competidores, en otros países. Entonces, las empresas tienen el problema que el país donde residen las vuelve menos competitiva.

En Argentina en el mundo laboral, con el paso del tiempo, los sindicatos han tomado un rol más importante. Una de las razones, es porque se crearon una gran cantidad, cubriendo la mayoría de las industrias. Para las empresas estos suelen ser un problema. En industrias Magromer el sindicato representa a todos los empleados. En las entrevistas, los directores explican que la mayor discusión, en términos de cantidad, son con ellos. Desde Industrias Magromer hasta Mercado Libre, Fate, Latam y Edesur entre otras han tenido problemas con los sindicatos correspondientes a cada industria.

Para concluir, Argentina, al igual que cualquier otro país, tiene sus beneficios y consecuencias. Las empresas encontrarán razones por las cuales querer continuar operando en el país y otras encontrarán razones para cerrar sus operaciones.

### **3.3 ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA CONVERTIRSE EN PROVEEDORA DE EMPRESAS MULTINACIONALES**

Cada empresa tiene su propia estrategia y esta va evolucionando a medida que el tiempo pasa. Las estrategias tienen el beneficio de que son ágiles. Esto quiere decir que se pueden cambiar y modificar constantemente. Es común que las empresas tengan o hayan tenido estrategias que han sido mejores que otras. En este tipo de conceptos, es común que se vaya aprendiendo con la experiencia. En el caso de Industrias Magromer, la empresa creó una estrategia básica y relacionada con la planteada por Porter (1998). Una estrategia debe empezar siendo básica y debe ir cambiando a medida que la industria o la empresa va mutando. Tener una estrategia fija y dejarla estática no es lo mejor, porque el mundo, los consumidores y las empresas están constantemente cambiando. Por ende, quedarse estático en una misma estrategia puede ser un grave error. Además, la innovación dentro de las empresas es lo que hace que estas se diferencien de la competencia. En un mundo como este, donde la tecnología está avanzando en tiempos históricos, no innovar dentro de la estrategia puede hacer que la competencia gane mercado.

Industrias Magromer desarrolla su estrategia basándose en diferentes factores. El primer factor, es el diseño de los productos. La empresa debe estar siempre a la vanguardia de la moda para poder mantenerse en competencia. Los directores hacen viajes constantemente a países como Italia, Francia, España, Alemania; Estados Unidos entre otros, para poder mantenerse al tanto de lo que está ocurriendo en el exterior en base a la moda de productos. Esto los comerciantes lo llaman “visitas de vidrieras”. Esta estrategia está vinculada a uno de los hallazgos que hizo Artopoulos et al., (2014) en su texto. El autor menciona la importancia de entablar una relación comercial con el cliente, con el fin de que este brinde información de las tendencias en el mundo. Hay empresas que tienen un presupuesto alto y pueden llevar a cabo viajes para ver en primera persona las tendencias en el mundo. Sin embargo, otras no tienen esa oportunidad y pueden ahorrar dinero, simplemente obteniendo información de las empresas del exterior. Asimismo, las ferias cumplen un rol clave en este factor estratégico porque allí se generan sociales, contactos nuevos y se ve lo que se viene en el mundo. Tener un diseño de producto a la moda hace que los clientes tengan

mayor atracción hacia una posible acción comercial. Son pocas las empresas que logran ofrecer el mismo producto durante años y que estos no pierden valor y participación de mercado. En otras palabras, el cliente debe estar satisfecho del producto ofrecido, en caso contrario, se busca otro proveedor. Asimismo, el diseño de los productos determina la imagen de la empresa. Por ejemplo, un diseño innovador, demuestra que la empresa tiene una visión moderna, mientras que un diseño más clásico, la expone hacia una marca más conservadora. En el caso de la empresa, sus diseños buscan mostrar una compañía innovadora y ágil. La empresa busca la innovación como parte de su estrategia comercial, porque el desarrollo de nuevos artículos les brinda a los directores una oportunidad para organizar una reunión con el cliente. En otras palabras, muchas veces los compradores (principalmente de las empresas multinacionales) suelen tener la agenda ocupada. Por ende, prefieren tener reuniones virtuales cortas antes que tenerlas presenciales. Por eso, tener nuevos productos para mostrar, aumenta la posibilidad de que les brinden un espacio para tener una reunión presencial. Esta estrategia le sirve a Industrias Magromer porque trae consigo una imagen positiva, porque que no comercialicen siempre los mismos productos, hace que los compradores y dueños de las organizaciones vean a Magromer como una empresa ágil que busca constantemente nuevos productos. Para los directores es importante el concepto que nos presenta Artopoulos et al., (2014) en su texto, acerca de conocer el mercado extranjero a la perfección para poder mantenerse como exportadores constantes.

El segundo factor de la estrategia de Industrias Magromer es la calidad y precio del producto. Para poder ser exitoso y poder mantenerse como clientes de empresas del exterior se debe ofrecer un producto premium. La calidad del producto es excluyente en las empresas como IKEA, Costco, DWR, etc. Cuando un cliente compra los productos, este espera una calidad de primera. Asimismo, si la calidad no es elevada, tu competencia se vuelve mayor. Porque la empresa comienza a competir con otros proveedores de menor reputación. Este factor, tiene como consecuencia que esta alineado con la imagen de la empresa. Una vez que se empieza a divulgar que la calidad de los productos de una empresa no son los esperados por los clientes, esta pierde prioridad entre las multinacionales. Para lograr mantenerse como exportadora de bienes a países

desarrollados, la calidad de los productos debe ser premium. La empresa busca lograr que los clientes confíen ciegamente en los embarques que se envían. Las multinacionales, tienen la siguiente metodología de trabajo: en primer lugar, hacen la compra. Luego, reciben el embarque y lo envían a los centros de distribución. Una vez terminada la etapa anterior, las envían a las tiendas para que estas puedan empezar a comercializar los productos. Por ende, este tipo de organizaciones no suele clasificar la mercadería antes de exhibirlas dentro de sus tiendas. Estas empresas se dan cuenta que la calidad no es deseada cuando notan que el producto no tiene rotación o empiezan a tener reclamos o devoluciones. El problema principal, es que las empresas muchas veces no reclaman que el producto no era de la calidad deseada, directamente dejan de comprar y buscan otro proveedor. La problemática principal de esto es que el fabricante no sabe por qué la empresa ha dejado de comprarles. Por estas razones, la estrategia de Industrias Magromer tiene como factor crítico la calidad de los productos, para asegurarse de que lo mencionado anteriormente, no sea un factor por el cual un cliente deja de hacer órdenes de compra. Asimismo, esto tiene un efecto positivo en la imagen de esta misma. La calidad está asociada al precio de los productos. Como se mencionó anteriormente, Argentina es un país donde se registran costos que vuelven a la empresa poco competitiva en términos de precio, por ende, los productos se vuelven costosos para las empresas compradoras. Por esta razón, la empresa debe ofrecer productos de calidad premium para poder justificar el precio de venta, en comparación a su competencia. Muchas veces, las empresas multinacionales prefieren comprar mercadería con precios más elevados, pero asegurándose la calidad.

Siguiendo con esta misma idea de los precios, otro factor importante dentro de la estrategia de la empresa son los márgenes. Todas las empresas buscan tener márgenes elevados para tener una mayor utilidad. Sin embargo, en ciertas ocasiones eso no es posible. Generalmente, en industrias donde hay altos niveles de competencia, tener márgenes significantes es más difícil. En el caso de Industrias Magromer, hacen una estrategia deliberada para poder sostener los márgenes que la empresa desea y necesita para conseguir estabilidad económica. La estrategia se basa en dos tipos de clientes: las multinacionales y los clientes más pequeños. Las empresas multinacionales,

suelen tener una modalidad de trabajo donde deben tener de cada industria más de un proveedor. El objetivo principal de esto es que la empresa no dependa de un solo proveedor. Por ejemplo, si ese se queda sin mercadería o tiene problemas con los embarques, las multinacionales tienen el otro proveedor para que puedan comercializar los mismos productos. De esta forma la empresa compradora no se queda sin stock de los productos. Asimismo, lo que buscan es no generar un monopolio de proveedores para tener más control y poder sobre ellos. Este concepto está relacionado con las cinco fuerzas de Porter (ver anexo) donde se determinó que el poder de negociación de los clientes multinacionales es alto. Esto hace que, al tener más proveedores del mismo producto, es difícil negociar precios con las empresas multinacionales, por esta razón se deben bajar los márgenes para poder competir y poder hacer negocios con estos. Industrias Magromer adopta esta estrategia de bajar los márgenes a las empresas multinacionales con el fin de poder mantenerse como proveedora de estas. Esta estrategia deliberada tiene como objetivo vender con menos margen, para lograr un mayor volumen de venta. Sin embargo, las pymes (empresas pequeñas y medianas) son las que cubren ese margen que se pierde negociando con las empresas multinacionales. Las transacciones como estas son las que mayor margen tienen porque al comprar menos cantidad tienen menor poder de negociación, por ende, los precios suelen ser más altos. Es un beneficio ser parte de la metodología de las empresas multinacionales porque genera una vidriera con las demás empresas. En otras palabras, genera branding. Asimismo, a diferencia de las pequeñas y medianas empresas, este tipo de organizaciones generalmente generan un programa de producción anual. Esto quiere decir que entre el proveedor y el cliente llevan a cabo un cronograma de producción. Esto es un beneficio para el fabricante de bienes porque puede programar y asegurarse de tener producción de forma anual. En otras palabras, tienen una base productiva. El portfolio de clientes de la empresa cuenta con clientes pequeños, medianos y multinacionales. Gracias a ello puede jugar con los márgenes y volverse competitiva. Esta estrategia tiene como objetivo volverse más competitiva, y al mismo tiempo reducir el riesgo de no tener clientes. Hay compañías que dedican su trabajo y esfuerzo a trabajar con una empresa grande, pero corren el riesgo de que esta decida cortar la relación



comercial. Por eso, Industrias Magromer, siempre busca tener de los dos tipos de clientes.

Siguiendo con las estrategias, el marketing cumple un rol importante dentro de Industrias Magromer. Para que todas las estrategias mencionadas anteriormente tengan sentido, debe haber marketing para que funcione. Este concepto prevalece en todas las empresas. Sin embargo, no todas lo llevan adelante de la forma adecuada. Artopoulos et al., (2014), en su texto menciona el marketing dentro de sus hallazgos más importantes sobre los exitosos casos de empresas exportadoras. La empresa bajo estudio tiene su equipo y área de marketing porque entienden la necesidad de hacerse conocidos. Esta estrategia le ha dado éxito a Industrias Magromer porque el marketing los ha hecho conocidos y por ende, han agrandado la cartera de clientes. Para estos es importante entender al consumidor y analizar correctamente el proceso de decisión de compra para poder focalizar su estrategia de marketing, obteniendo mayores resultados. Para esto, utilizan el concepto AIDA que introduce Elmo Lewis (1898). Este modelo analiza al consumidor y su comportamiento frente al producto. En otras palabras, se focaliza en el proceso de decisión de compra. Esta herramienta se divide en cuatro diferentes etapas. La primera es la atención. Aquí es donde la empresa busca captar al consumidor. Esta primera etapa, generalmente se lleva a cabo a través de publicidad y posicionamiento de la marca. La segunda etapa, es la del interés. Esta parte a diferencia de la anterior es más positiva porque si el consumidor tiene interés en el producto o en la marca, entonces existe una posibilidad de acción de compra. Luego del interés, entra en escena el deseo. Si la empresa logra llamar la atención y despertar el interés del cliente, quiere decir que el siguiente paso es generar deseo en este para llevar a cabo la compra. El punto más crítico en esta etapa es que Industrias Magromer debe demostrarle al cliente que sus productos satisfacen la necesidad de ellos. Por último, la etapa final del modelo es la acción. La empresa, desde el inicio, tiene como objetivo primordial llegar a esta última etapa. Para que el modelo tenga sentido y sea rentable, el cliente debe llegar a la acción de compra. Aquí es donde se termina el proceso de decisión de compra del cliente. En esta etapa es por si o por no. La empresa bajo estudio relaciona al modelo AIDA con el Marketing funnel. Haciendo la base de la primera



etapa más grande y volviéndose más pequeña a medida que pasa de etapa en etapa (ver anexo). Esto lo que demuestra es que la atención apunta a mayor cantidad de personas. De esas personas se genera un filtro con las que tienen interés. De aquellos que sintieron interés, son algunos los que tienen deseo del producto y de ellos terminan siendo menos los que llevan adelante la acción. Desde la etapa de la atención hasta la de la acción, varios posibles consumidores quedan en las etapas anteriores sin pasar a la siguiente. Los canales principales que usa la empresa son: publicidad paga, publicidad orgánica, participación en ferias y el “boca a boca”. Este último concepto, es el de mayor importancia para la empresa porque generalmente, los clientes suelen llegar y comprar por este medio. Es importante que las personas recomienden la empresa porque genera una imagen positiva. Al mismo tiempo, la confianza de los consumidores es mayor cuando el nombre proviene de una recomendación. Otra estrategia que la empresa utiliza como herramienta de marketing es su slogan: ofrecer productos de calidad para las masas. En otras palabras, ofrecer un producto de calidad premium a precios razonables para que todos puedan comprar el producto. El slogan de una empresa tiene un valor mayor a lo que algunas personas le otorgan. Este generalmente es una frase corta que lo que busca es en pocas palabras contar que es lo que hace, lo que busca y porque hace lo que hace. La razón principal de porque debe ser corta, es porque tiene como objetivo que los consumidores la memoricen en sus cabezas. La empresa bajo estudio creo un slogan fácil de memorizar. Su objetivo principal es aclarar aún más que es lo que hace la empresa. Esta estrategia esta alineada con que la empresa constantemente está en búsqueda de hacer más eficiente los procesos, los gastos, los costos y, por ende, poder ofrecer un precio de venta menor. A simple vista, parece una estrategia simple y difícil de llevar a cabo en un país como Argentina. Sin embargo, es una estrategia que no tiene fin, porque siempre hay oportunidad de mejora. La empresa, es consciente que para que el slogan tenga sentido y sea posible de llevar a cabo, los empleados son los primeros que deben entenderlo y asimilarlo. El slogan de la empresa tiene dos puntos importantes. El primero es la calidad. El segundo el precio. Como se mencionó anteriormente, estos dos puntos están directamente vinculados entre sí. Por esta razón, la compañía los piensa como un conjunto.

Otra estrategia vinculada a la imagen de la empresa es que, al momento de refaccionar las oficinas y la fábrica, entendieron que era importante el diseño de estas mismas. El diseño fue pensado para sorprender a las personas que visiten las oficinas. En otras palabras, que cuando un cliente llegase a la empresa, se sorprendiera por los diseños de los edificios y por la prolijidad. Al momento de diseñar la construcción, se pensó en cada detalle. Por ejemplo, se evaluó cada posición que iba a ocupar cada espacio con el fin de hacer las oficinas lo más cómodas posibles. También, posicionaron el showroom en un lugar estratégico donde se puede ver el jardín, pero al mismo tiempo la fábrica por fuera. Se busca que el cliente no se sienta en una empresa, sino, que se sienta en un ambiente cómodo. Para los directores, es importante que el cliente se sienta a gusto, porque un cliente feliz es más fácil negociar. Esta estrategia tuvo éxito, porque los clientes cuando conocen la empresa quedan alucinados con la infraestructura. Por esta razón, cuando abren un depósito o local, lo que busca es el mismo concepto: que el cliente se sienta cómodo y se sorprenda con el lujo y la prolijidad de la organización que están visitando.

Por último, las estrategias de la empresa terminan con la puntualidad de la producción. Los clientes llegan por diferentes motivos. Por ejemplo, que la compañía proveedora tenga un buen representante que logra posicionar la marca dentro de la industria. También, pueden llegar a través de la recomendación de otros clientes que quedaron satisfechos. Asimismo, pueden convertirse en clientes por el marketing desarrollado. Hay muchas razones por las cuales un cliente puede llegar a la empresa proveedora. Sin embargo, esto no significa que una vez que se convierten en clientes sigan comprando constantemente. Industrias Magromer cuando adquiere un cliente, tiene como objetivo principal, sostenerlo en el tiempo. En otras palabras, que no sea una compra de una sola vez y se termine la relación laboral. Por esta razón, la empresa debe cumplir con los factores que forman su estrategia global. El tema de la puntualidad de la producción es un factor crítico que, en la mayoría de las empresas multinacionales, suele ser excluyente. Esto tiene diferentes explicaciones, pero la más fácil de entender, es que los clientes grandes tienen un cronograma y una estructura donde piensan cada detalle. Entonces, ellos planifican todo de tal forma de que los productos deben estar en las tiendas el

día que ellos lo dicen. Por eso, la empresa debe ser puntual a la hora de entregar la mercadería correspondiente. La empresa puede conseguir un cliente, pero sostenerlo en el tiempo requiere de esfuerzo y constancia. Cuando los clientes hacen una orden de compra, lo primero que preguntan son tiempos de entrega. Porque, como ya se mencionó anteriormente, ellos tienen que armar un cronograma, pensar en la distribución, organizar la presentación y determinar los márgenes. Industrias Magromer tiene la posibilidad de decir los días que ellos crean necesarios para poder entregar en tiempo y forma. Sin embargo, si la empresa dice 45 días, deben ser 45 días, sin excepciones. Cada día que se extienda la producción, se convierte en un punto negativo para la empresa, desde el punto de vista del cliente. Es importante decir, que a pesar de que la empresa tiene la posibilidad de alargar desde un principio los tiempos de entrega, hace que las posibilidades de compra de los clientes se reduzcan. Es común, que los clientes, principalmente los más pequeños, quieran la mercadería en poco tiempo. Por ende, el tiempo de entrega pasa a ser un factor excluyente al momento de cerrar la negociación. Un beneficio con el que cuenta la empresa es que tiene 95 años en la industria, por ende, ya tienen el conocimiento para saber cuánto demora cada pedido y producción. Si el pedido demora más de lo teórico es porque algo dentro del proceso productivo ha fallado. La producción puede fallar en abundantes razones. Como, por ejemplo, puede retrasarse por falta de personal o ausentismo mayor al estipulado. Asimismo, por una falta de químicos necesarios para continuar con la fórmula. También, por un error en la fórmula. Cuando se habla de errores en las fórmulas, hay que recordar que los cueros al ser un producto natural, depende de cada cuero la cantidad de grasa con la que llega a la empresa. Asimismo, al ser un subproducto de la industria alimenticia, se utilizan diferentes proveedores, por ende, depende de cada proveedor la cantidad de grasa que le dejan a los cueros. Entonces, todas estas razones hacen que las fórmulas no sean todas iguales y se deban medir cada vez que entra una orden en fabricación. A veces puede haber errores en la fórmula y eso retrasa la producción, volviéndola menos eficiente porque hay que repetir procesos. Los tiempos de entrega es un factor clave dentro de la relación comercial. Mas en industrias competitivas como en las que reside Industrias Magromer.

Sin embargo, también hubo estrategias que implementaron desde la empresa que no han tenido el éxito que esperaban los directores. Es común cometer errores, porque cuando la compañía tiene buenos años, los directores tienden a buscar hacer crecer la industria y la empresa. El problema, es una vez que se agranda la empresa, es más difícil volver a achicarla. Principalmente, por la mano de obra, el espacio físico y los bienes de uso y los costos de estructura. La empresa bajo estudio, al igual, que otras empresas en el mundo ha tenido estrategias exitosas y otras que fracasaron. Una estrategia que Industrias Magromer llevo a cabo, pero no tuvo éxito fue la construcción de una planta de terminación y costura de productos en República Dominicana. Principalmente, la idea de los directores era aprovechar la posibilidad de tener la fábrica en una zona franca, es decir, libre de impuestos, la cercanía con Estados Unidos y la mano de obra poca costosa. A pesar de esto, la planta no tuvo éxito por diferentes motivos. La primera razón, fue la dificultad de capacitar a los trabajadores en tiempos razonables. Eso se dio a la falta de conocimiento en los tipos de productos que Industrias Magromer comercializa. En segundo lugar, otra razón que dificulto el éxito fue la escasa mano de obra que se podía enviar desde Argentina hacia Republica Dominicana. Era difícil encontrar trabajadores en Argentina que tengan la flexibilidad para trasladarse a un país como el mencionado. Tampoco, los directores tenían tiempo para viajar continuamente, por ende, se volvió difícil seguir adelante con esta fábrica. Por último, otra razón fue que los directores no lograron conseguir distintos programas de trabajo anual. Lo cual, solamente se realizaba mercadería para aumentar el inventario. Esto era difícil mantener en el tiempo porque la empresa no veía con buenos ojos seguir haciendo inventario. Para concluir, estas fueron las razones principales por las cuales la planta que abrieron en República Dominicana no tuvo éxito y a los pocos años decidieron ponerles fin a sus operaciones en aquel país.

Para concluir, como se puede observar, la empresa cuenta con una estrategia que abarca diferentes estrategias más detalladas y centralizadas. La compañía busca ser profesionales en el diseño de los productos, la producción, la calidad, los tiempos de entrega y el precio de los productos. Asimismo, buscan ser expertos en el marketing, en la prolijidad de las instalaciones, la misión y la

visión. Todas las estrategias de Industrias Magromer tienen el mismo nivel de importancia. Cada una de ellas, esta centralizada en un objetivo diferente. Aunque, se puede observar que la mayoría están vinculadas entre ellas. Por ejemplo, para tener un diseño de producto exitoso debe cumplir con la calidad deseada. A simple vista, parece ser que la estrategia de Industria Magromer es básica y simple porque abarca varios de los temas mencionados por Porter en sus textos. Sin embargo, en un país como Argentina, se convierte en una estrategia solida pero difícil de llevar a cabo por todas las razones mencionadas en el capítulo del contexto macroeconómico. Cuando el presidente estaba a cargo de la empresa, su estrategia consistía en los ingresos, los egresos y que la calidad sea excelente. En otras palabras, no existía la tecnología que existe hoy en día, por ende, muchos de los factores de la estrategia comercial actual de Industrias Magromer no hubieran tenido sentido. La estrategia en aquella época tenía como objetivo aumentar los ingresos, reducir los gastos para tener una mayor utilidad y tener un producto de calidad para aumentar la cartera de clientes. Sin embargo, los tiempos fueron cambiando y las estrategias de las empresas fueron evolucionando y volviéndose más detalladas. Con el paso del tiempo, los directores empezaron a darse cuenta de que no bastaba con eso y que debían dar un salto importante para que la empresa siga creciendo en un mundo diferente. La estrategia fue mutando y evolucionando con el objetivo de seguir comercializando con empresas multinacionales como Ikea, Costco, Dwr, Create & Barrel, etc. Todas las estrategias mencionadas anteriormente tienen tres objetivos fijos: 1. Mantenerse como proveedores de clientes multinacionales y mantener los consumidores actuales. 2. Conseguir nuevas multinacionales y aumentar los pequeños y medianos clientes. 3. Volcar la empresa hacia una metodología de trabajo aún más profesional a través de la innovación, el esfuerzo y la constancia.

**CUADRO 1.0 RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS DE INDUSTRIAS  
MAGROMER:**

<b>TEMAS CENTRALES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL</b>	<b>EJEMPLOS</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Diseño de los productos</b>	La empresa debe estar siempre a la vanguardia de la moda. Esto se lleva a cabo a través de: ferias, viajes de visita de vidrieras y la información que le brinda las demás empresas a Industrias Magromer	Mayor atracción hacia una acción comercial. Determina la imagen de la empresa. Genera oportunidades para coordinar reuniones para mostrar los nuevos desarrollos de productos.
<b>Calidad y Precio</b>	La calidad del producto es excluyente en las empresas como IKEA, Costco, DWR, etc.	Confianza de los clientes. Mejora imagen de la empresa. Mayor posibilidad de mantenerse como exportadores constantes.
<b>Márgenes</b>	Las empresas multinacionales compran con menores márgenes que las más pequeñas. Al comprar mayor volumen, los precios de venta disminuyen. En cambio, a menor volumen los precios aumentan y, al mismo tiempo, los márgenes también.	Balance entre los diferentes clientes para cubrir los márgenes que dejan las multinacionales. Aumento en la cartera de clientes, porque se busca tener consumidores de todo tipo.
<b>Marketing</b>	Los canales principales que usa la empresa son: publicidad paga, publicidad orgánica, participación en ferias y el “boca a boca”.	Reconocimiento de la marca y sus productos. Aumento en la confianza de los clientes sobre Industrias Magromer.
<b>Apariencia / Identidad</b>	El diseño de las oficinas, el showroom, la fábrica y los depósitos. Se pensó en cada detalle, para hacer que el cliente se sienta cómodo.	El cliente se siente cómodo, por ende, la negociación se torna más fácil. Mayor practicidad en el día a día de los empleados de Magromer.
<b>Puntualidad de la producción</b>	Los clientes cuando compran quieren fechas exactas de entregas. La empresa debe respetar los tiempos de entrega porque cada atraso significa perdida de dinero.	Satisfacción del cliente. Mayor oportunidad de venta.



### 3.4 ANALISIS EXTERNO DE INDUSTRIAS MAGROMER

Para poder llevar a cabo un análisis de la empresa bajo estudio, en primer lugar, hay que entender la industria en la que se desarrolla la misma. Para esto, se usará las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (2007). Esta herramienta de análisis que el autor nos presenta tiene como objetivo principal entender la industria, para que luego, la empresa forme la estrategia comercial más concreta.

En primer lugar, la rivalidad entre los competidores existentes es alta porque existen una gran cantidad de empresas que comercializan productos del mismo estilo. Hay empresas en países asiáticos, en Europa y hasta en Sudamérica, que producen artículos hechos en cuero de vaca y oveja. En el caso de Industrias Magromer, su mayor rivalidad en cuanto a los cueros de oveja se encuentra en China. En cuanto a los cueros de vaca, se encuentra en Brasil.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, depende de que clientes sean los que se están tomando en cuenta. Las empresas multinacionales tienen un poder de negociación alto porque al tener un volumen de compra alto, los proveedores quieren estar en sus tiendas. Por ende, ellos son quienes tienen el poder al momento de negociar. Sin embargo, si analizamos a los clientes más pequeños, el poder de negociación de estos es menor porque al comprar menos volumen y tener menos competencia, los precios suelen ser más elevados. Igualmente, el poder de negociación no es bajo para los clientes más pequeños. Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa utiliza estos dos tipos de clientes para poder balancear los márgenes y de esa forma equilibrar la parte económica.

La amenaza de nuevos competidores es media porque para montar una curtiembre se necesita de una estructura económica grande. Las maquinarias tienen un costo elevado porque provienen de Alemania, Italia y China. Sin embargo, la amenaza no es baja porque hay ciertos países que brindan ayuda a las empresas nuevas para que estas puedan empezar a competir. Por ejemplo, en China, el gobierno ayuda a las empresas que recién comienzan, con el fin de crear más empresas por industrias. Estos países, al igual que Estados Unidos, buscan aumentar su producción nacional, por ende, les otorgan subsidios a las



empresas para que estas puedan aumentar su producción. Asimismo, al recibir ayuda de los gobiernos, las chances de conseguir el éxito se hacen más accesible. Por ejemplo, hay países donde subsidian los costos de estructura, por ende, las empresas pueden utilizar ese dinero para expandirse o innovar en su estructura general. Por ende, al tener países donde los gobiernos subsidian y les otorgan beneficios a las nuevas empresas, la amenaza de nuevos competidores incrementa. No es alta, porque son escasos los países que otorgan estos beneficios.

El poder de negociación de los proveedores es bajo. En el caso de la industria en la que reside Industrias Magromer, los proveedores son los frigoríficos ovinos y vacunos. Es cierto que los frigoríficos dependen de las curtiembres, en el sentido de que si las curtiembres no compran los cueros estos tendrían stock de cueros sin utilizar. Sin embargo, al haber una rivalidad entre competidores existentes alta, la demanda incrementa y, por ende, los proveedores tienden a aumentar su poder de negociación. Esta fuerza competitiva, está vinculada con la rivalidad existente, porque si esta última es alta, entonces significa que la demanda incrementa y que la oferta disminuye porque hay menos cueros disponibles.

Por último, la amenaza de productos y servicios sustitutos es alta. En los últimos años, los consumidores empezaron a tender a una mentalidad más ética y empezaron a tomar más fuerza los productos sintéticos. Estos al estar hechos de plástico, tienen un precio menor entonces los consumidores prefieren llevarse esos. Además, la amenaza es alta, porque en las tiendas de las multinacionales, estas calculan el espacio de cada producto en base a dos puntos: m<sup>2</sup> y dinero. Los productos deben rendir tanto dinero por m<sup>2</sup>, en caso de que esto no funcione, cambian el producto por otros. Por ejemplo, si las multinacionales determinan un sector de cueros, estos deben rendir el dinero para cubrir los m<sup>2</sup>. En caso de no hacerlo, pueden decidir otorgar ese espacio a un producto sustituto de la misma índole o de otra índole. Como, por ejemplo, comida o bebidas. Entonces en la industria la amenaza de productos sustitutos es alta. En el caso de las multinacionales, la amenaza de productos sustitutos es ampliamente alta porque los productos compiten con todas las industrias.

Asimismo, es importante analizar la empresa y el desempeño de esta en el mercado. Para llevar a cabo esto, se utilizará la herramienta de análisis FODA. Esta se constituye por cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La primera fortaleza de Industrias Magromer es que es fabricante. Esto quiere decir que, al ser manufacturera, los productos dependen de la empresa y no de terceros. Además, es una ventaja competitiva porque puede producir los productos que quieran, diseñar sin techo y decidir por sí mismos la producción. Otra fortaleza de la empresa es que tiene baja rotación de empleados, por ende, estos perduran en la fábrica durante años. Esto es un punto favorable porque los empleados tienen un amplio know how de cómo funciona la producción y de los productos terminados. Por otro lado, tienen certificaciones y normas como la ISO 9000, ISO 14000 e ISO 28000, al igual que el Amfori BSCI, que certifican a la empresa como una que mantiene en orden su trabajo. Otra fortaleza es que la empresa mantiene un inventario grande, por ende, puede trabajar con mejores precios para los clientes.

La empresa y el mercado tienen la oportunidad de seguir creciendo en diferentes aspectos. Por ejemplo, desde el lado del marketing, como el mundo está evolucionando, cada vez hay más y mejores formas de llevar a cabo la publicidad. También, está la oportunidad de mejora en el sistema de la empresa y la forma en la que integra toda la información. Las empresas encargadas de los procesos y sistemas hacen actualizaciones continuas de los sistemas integradores, entonces la empresa puede seguir mejorando en lo que es data entry y data management. También, hay oportunidad de mejora en la calidad de los productos. Con las nuevas máquinas que están lanzando empresas de tecnología, los productos pueden mejorar en calidad. Es cierto que se necesita una economía estable para poder comprar esas máquinas, ya que no son un equipamiento simple.

La debilidad principal de la empresa es el entendimiento de la evolución de las herramientas de trabajo. Como mencione anteriormente, la empresa cuenta con empleados que están trabajando en Industrias Magromer hace más de 30 años. A veces les es difícil entender que el mundo está evolucionando y que hay herramientas más útiles. Pero estos al estar acostumbrados a lo clásico,

tienen dificultad en cambiar. Esto hace que la empresa se vuelva menos eficiente de lo que podría llegar a ser. Otra debilidad, es la falta de comunicación y criterio dentro de las áreas de la empresa. Por ejemplo, la diferencia de criterio del área de calidad con el área de confección de productos. Asimismo, la falta del criterio unificado en toda la empresa.

La amenaza principal de la empresa son los productos sustitutos. Mas precisamente, los productos sintéticos. Estos al ser más económicos y ser menos mal visto, tienen una ventaja al momento de comercializarlos. El cliente promedio, siempre buscar comprar lo más económico. Claramente la calidad no es la misma de algo natural y algo sintético, pero los consumidores que no son expertos en cueros, no lo saben. Entonces, para ellos son parecidos y por la diferencia económica terminan comprando los sintéticos. Asimismo, otra amenaza de la empresa es el país en la que reside. Como ya se explicó anteriormente en el capítulo del contexto macroeconómico, Argentina durante su historia, nunca ha tenido un manual claro de normas y leyes. Esto es una amenaza porque la empresa debe estar constantemente al tanto de lo que ocurre en el país para no tener problemas con los embarques, la producción y los empleados

### 3.5 RELACION DE INDUSTRIAS MAGROMER CON CLIENTES

Todas las empresas tienen como objetivo principal tener una utilidad neta positiva al final de cada mes y de cada ejercicio. Para lograr este deseo organizacional, se debe aumentar los ingresos para que estos cubran los gastos y al final del día dejen en la cuenta dinero sobrante. Sin embargo, para que este modelo económico básico funcione debe haber ventas. Cuando las empresas tienen ventas constantes, la producción se vuelve estandarizada y como consecuencias los gastos se vuelven menores. Por ejemplo, en el caso de Industrias Magromer, cuando las ventas no son las deseadas, los gastos aumentan y se vuelven significantes para la contabilidad. En cambio, cuando las ventas son altas, la producción es constante y los gastos se reducen. En términos monetarios, a la empresa le cuesta lo mismo hacer 100 cueros de vaca que hacer 120 cueros de vaca.

La empresa bajo análisis cuenta con una amplia cartera de clientes. Esta se divide principalmente en clientes multinacionales y clientes pequeños y medianos. Los clientes multinacionales suelen ser los más difíciles de conseguir por la estructura que estos tienen. Industrias Magromer utiliza diferentes formas de acercamiento a estas empresas para poder tener reuniones con los compradores. La más utilizada es una herramienta de trabajo llamada Infonexus, que con un fee mensual te brinda información sobre los productos que las multinacionales importan. También, te brinda el mail y contacto de la persona encargada. El primer inconveniente de esta plataforma es que funciona para Norteamérica, principalmente. Asimismo, otro problema es que la mayoría de los contactos no responden los mails que se envían. Otro acercamiento que hace la empresa son los llamados telefónicos a las tiendas para que estos le brinden el contacto de la persona encargada del área correspondiente a la empresa. Sin embargo. En reiteradas ocasiones las tiendas no tienen el permiso de brindar ese tipo de información. Siguiendo con estas mismas ideas, estos últimos años también se ha utilizado plataformas como LinkedIn, para poder llegar al contacto dentro de las empresas multinacionales. En el caso de los directores, cuando programan viajes, suelen visitar las tiendas de las multinacionales y piden presencialmente conocer al encargado de compras. Sin embargo, la mayoría de las veces esta estrategia no suele tener éxito. Esto ocurre porque los

compradores suelen estar ocupados. Por último, suele haber veces que las multinacionales son las que generan el acercamiento porque ellos son los interesados en el producto. También, suele pasar esto cuando una multinacional tiene los productos en la tienda y otra multinacional quiere competirle. Asimismo, las suelen llegar a Industrias Magromer, por la recomendación de personas y consumidores. Como ya se mencionó anteriormente, es importante el “Boca a Boca” de los compradores. Asimismo, hacerse conocido dentro de la industria y tener una marca instalada hace que sea más fácil que las multinacionales lleguen a Industrias Magromer y que cuando los directores hacen un acercamiento, la otra empresa le dedique tiempo.

Uno de los factores crítico para las empresas son los clientes. Estos son los que llevan adelante la compra y generan trabajo a la empresa. Por esta razón, la empresa tiene como objetivo principal poder fortalecer una relación con el cliente. Artopoulos et al., (2014), remarca la importancia de tener una relación positiva y cercana con los clientes del exterior con el fin de poder mantenerse al tanto de todas las tendencias a través de ellos. Industrias Magromer, comparte esta idea con el autor, y por eso, busca traspasar la relación comercial para convertirla en una relación más cercana.

Para hacer posible esta relación, los directores de Industrias Magromer programan entre dos y tres viajes por año. En estos viajes se reúnen con los clientes para hablar acerca de los negocios, pero también de la vida de cada uno. Desde la empresa incentivan a los empleados a llevar buena relación con los clientes porque estos tienen información importante para el desarrollo del negocio. Asimismo, la empresa invita constantemente a los dueños o compradores de las empresas a que conozcan la fábrica porque confían en que viendo cómo trabajan y tocando los productos, estos terminen valorando la calidad y el esfuerzo por lograr el mejor producto. Asimismo, la empresa bajo estudio deja que los clientes puedan clasificar la mercadería y estos decidan que llevarse, ya que de esa forma se evitan problemas futuros. Este beneficio, lo otorgan pocas empresas en el mundo. Por esta razón, los clientes confían en la empresa. Los directores en las entrevistas llevadas a cabo resaltan continuamente que este beneficio le genera una ventaja competitiva ante los demás competidores.

Sin embargo, esto no es así con todas las empresas. Las relaciones se pueden formar y mantener con los años en las empresas donde hay dueños y no son multinacionales. En las grandes empresas multinacionales, los compradores limitan las relaciones con los dueños de las empresas para poder tomar decisiones siendo imparciales. Asimismo, en las multinacionales, los compradores cada dos o tres años cambian de categoría con el fin de evitar que estos se vuelvan cercanos con los empleados o dueños de las empresas proveedoras. Esto es una desventaja para las empresas proveedoras porque, generalmente, los compradores nuevos no suelen tener conocimiento del producto entonces, a los vendedores les cuesta hacerles entender que es el producto y como se hace. Además, estas empresas suelen estar constantemente en comunicación con sus proveedores para llevarlos hacia una metodología como la de ellos. Por ejemplo, IKEA, en Industrias Magromer ha introducido el código de conducta de ellos: IWAY. Este tiene diez puntos que la empresa debe cumplir para poder hacer negocios con ellos. Estos son: Libertad de diálogo, el negocio debe ser legal y con integridad, no trabajo infantil, se representan los derechos laborales fundamentales, los trabajadores son remunerados de forma justa y se les da el tiempo necesario de descanso, protección de la salud y seguridad del trabajador, las condiciones de trabajo y de vida son las adecuadas, protección del planeta, manejo sostenible de los desechos y recursos limitados y los animales disfrutan de vidas decentes.

Industrias Magromer desempeña una tarea valiosa para llevar a cabo y cumplir con los códigos de conducta de las diferentes empresas. Cumplir con lo mencionado anteriormente, beneficia a la empresa atrayendo nuevos clientes. Esto es así, porque estas normas son difíciles de cumplir, por ende, estar certificado hace que las empresas compradoras confíen en la profesionalidad de la compañía proveedora.

Sin embargo, en el caso de otras empresas multinacionales, no se rigen por el código de conducta de IKEA, sino, por el código de conducta amfori BSCI. Este comparte ciertos factores con el IWAY, sin embargo, es más general y tiene un mayor grado de explicación. Generalmente, los clientes multinacionales al momento de llevar a cabo un negocio en conjunto exigen la aprobación del código de conducta BSCI. Los factores más importantes de este son: Los



derechos deliberad de asociación y de negación colectiva, remuneración justa, salud y seguridad garantizada en el lugar de trabajo, protección especial para los jóvenes trabajadores, no al trabajo forzoso, comportamiento empresarial ético, no a la discriminación, jornada laboral decente, no al trabajo infantil, no al trabajo precario, protección al medio ambiente.

Esto le sirve para poder trabajar en conjunto con empresas multinacionales. Incluso, Industrias Magromer, adopta en sus prácticas los códigos de conducta porque estos le brindan beneficios importantes. En primer lugar, como ya se mencionó anteriormente, atrae una mayor cantidad de clientes. También, mejora la forma en la que la empresa trabaja, porque incorpora: orden en las actividades, valores en los empleados y mejora la cultura de la compañía. Por estos beneficios también, desde la empresa implementaron normas como la ISO 9000, ISO 14000 e ISO 28000. Estas normas, pueden ser exigidas por las empresas multinacionales. En el caso de no serlas, es una ventaja competitiva porque no es grande la cantidad de compañías que cuentan con estas certificaciones.

La ISO 9000, es un conjunto de normas que se enfoca en la gestión de calidad. En otras palabras, rigen la documentación de un programa de calidad. Principalmente, lo que genera tener este tipo de certificado es que le informa a la empresa compradora que Industrias Magromer continuamente está mejorando la calidad y los factores relacionados a este. No asegura la calidad de un producto en especial, sino que asegura que la empresa trabaja en la calidad de sus productos. Este conjunto de normas tiene distintos niveles. Por ejemplo, la ISO 9003 abarca solamente el proceso productivo. Mientras que la ISO 9001 es para las empresas que diseñan, fabrican y dan servicios a clientes. Tener este tipo de norma, es un beneficio al momento de conseguir nuevos clientes porque en repetidas ocasiones genera una ventaja competitiva. En cuanto a la ISO 14000, esta norma está relacionada con la gestión medioambiental. Esta requiere que las empresas participantes lleven control de las materias primas. También del uso de sus desechos peligrosos. En otras palabras, de la generación, del tratamiento y la eliminación de estos. Por último, la ISO 28000 se centra en la cadena de suministros. Principalmente, en garantizar la seguridad de esta misma. La cadena de suministros incluye: la producción, el



almacenamiento en tránsito, el almacenamiento final, el despacho de la mercadería, la información de pago y todo lo vinculado a esto.

Tener este tipo de certificaciones tiene sus ventajas y desventajas. En cuanto a las ventajas, generan una ventaja al momento de la venta. Los clientes, cuando ven que la empresa tiene estas certificaciones, les genera una confianza mayor. Por ende, hay una mayor posibilidad de compra. Asimismo, este tipo de certificaciones tienen un plus al momento de crear campañas publicitarias. En otras palabras, se pueden usar como herramientas de marketing. También, otra ventaja es que, al tener estas certificaciones, la empresa debe analizar y documentar sus procedimientos entonces se puede llevar a cabo un análisis interno más detallado. La principal desventaja son los gastos que significa ser certificados. Además, hay un gasto grande en la preparación para cumplir con los requisitos para ser certificados. Asimismo, otra desventaja es el compromiso intensivo que debe haber de parte de la empresa y los empleados para poder cumplir con los requisitos.

Los directores de la empresa en las entrevistas mencionaron que trabajar con multinacionales es un compromiso muy difícil porque los compradores al no ser dueños no toman decisiones rápidas y suelen tener que consultar la mayoría de las decisiones. Esto hace que los negocios se vuelvan más lentos y en algunos casos, se termina perdiendo la oportunidad.

A diferencia de las empresas multinacionales, las empresas que son más pequeña suelen ser más fáciles para mantenerse comunicado y formar una relación. Son dos relaciones completamente distintas las que se tienen entre compradores y dueños, y dueños con dueños. Desde los comienzos de Industrias Magromer como exportadora, se volvió muy importante las relaciones con los dueños de las empresas. El presidente, siempre intentaba negociar con los dueños porque ellos son quienes toman las decisiones finales. Sin embargo, cuando empezaron a trabajar con multinacionales eso se volvió difícil de mantener y empezaron a acostumbrarse a trabajar con compradores. Por último, la gran diferencia entre la relación entre Industrias Magromer y las empresas medianas y la relación de la compañía con las empresas multinacionales, es que las empresas medianas solo negocian productos y no se preocupan en aspectos externos al negocio y a la industria. En cambio, las empresas multinacionales

suelen estar constantemente involucradas en las formas en las que traja la compañía y en aspectos externos del negocio.

Por ejemplo, las empresas multinacionales como IKEA, no solamente se centran en aspectos económicos, sino también en aspectos como el medioambiente. En otras palabras, para trabajar con estas empresas se debe cumplir con los requisitos medioambientales que estas exigen. Asimismo, estas se preocupan de las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa proveedora. Esto quiere decir que los empleados tengan las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas, que la empresa le brinde los elementos de seguridad correspondientes, que la empresa tenga carteles bien claros acerca de las normas de seguridad e higiene, entre muchos otros aspectos. Las grandes empresas, tienen como regla excluyente seguir la línea de trabajo de ellos, en caso de no cumplirlo, generalmente estas buscan otros proveedores.

Las grandes empresas como IKEA y Costco suelen hacer visitas anunciadas y otras no anunciadas con el fin de ver que la empresa bajo estudio cumpla con todas las normas y los requisitos que estas exigen. Cada visita cuenta con una calificación donde se evalúa diferentes aspectos. Por ejemplo, la evaluación de IKEA tiene categorías y dentro de estas hay diferentes puntos. Las visitas tienen un mínimo de dos días y un máximo de cinco días. Generalmente, la evaluación concluye un día antes de marcharse con el fin de tener el último día para reunirse y explicar la evaluación y que Industrias Magromer empiece a pensar cómo mejorar los puntos que no tuvieron calificación deseada. Generalmente, Industrias Magromer saca calificación excelente, sin embargo, hay veces que faltan carteles de orientación o temas menores que a pesar de que no sean de importancia igualmente se debe corregir.

Para concluir, es diferente trabajar con empresas multinacionales y con empresas más pequeñas. Las empresas multinacionales te controlan todas las actividades porque no se pueden arriesgar a que su marca quede adjunta a un problema externo. Además, están constantemente trabajando para cuidar sus imágenes. En cambio, las empresas más pequeñas son clientes más fáciles porque no te controlan la forma en la que manejas tu empresa. A estas solo les importa que el producto que compran llegue perfectamente y sea la calidad esperada. Son modelos diferentes pero que para la empresa proveedora

terminan estando conectados. Los directores en la entrevista remarcan que trabajar con multinacionales hace que la empresa mejore en muchos aspectos que luego, por más de que los demás clientes no lo requieran, estos lo aprovechan ya que el cambio exigido por las multinacionales es aprovechado por todos.



Universidad de  
**San Andrés**

**CUADRO 2.0 COMPARATIVO ENTRE LAS RELACIONES CON LOS DIFERENTES  
CLIENTES**

RELACION CON MULTINACIONALES	RELACION CON CLIENTES PEQUEÑOS Y MEDIANOS
<p>Relación más distante.</p> <p>Relación comercial con compradores que suelen cambiar cada 3 años aproximadamente.</p> <p>No suelen brindar información acerca del mercado y de las tendencias mundiales.</p> <p>Suelen enfocarse en aspectos externos al producto.</p> <p>Se rigen por el código de conducta IWAY, BSCI Amfori.</p> <p>Llevan a cabo visitas anunciadas y no anunciadas para ver cómo trabaja la empresa y si cumple con las normas y requisitos que estos exigen.</p> <p>Suelen requerir información externa al negocio.</p> <p>Suelen requerir certificaciones como las ISO 9000 e ISO 14000.</p> <p>Proceso de decisión de compra más largo.</p> <p>Volúmenes de compra mayor, por ende, menores márgenes.</p>	<p>Relación más cercana.</p> <p>Relación comercial mayormente con dueños o compradores generalmente fijos, que perduran en el tiempo.</p> <p>Suelen brindar información valiosa acerca de la evolución de la industria y las nuevas tendencias que se ven en sus respectivos mercados.</p> <p>No se enfocan en factores externo al negocio (como, por ejemplo, medioambiente, seguridad de los empleados, etc)</p> <p>Llevan a cabo visitas cuando tienen intención de compra de mercadería. Suelen visitar la empresa cuando cargan una orden de compra y quieren clasificar la mercadería antes de embarcarla.</p> <p>Proceso de decisión de compra más corto, porque al estar negociando con los dueños ellos son quienes deciden.</p> <p>Volúmenes de compra menores, por ende, mayores márgenes.</p>

#### 4. CONCLUSIONES

Luego de un extensivo análisis hecho en la investigación se puede concluir diferentes aspectos. Industrias Magromer fue fundada en el año 1927. Algunos años después, se convirtieron en exportadores de productos de cuero. Al principio empezaron con clientes más pequeños, pero luego, comenzaron a tener relaciones comerciales con empresas multinacionales. El desafío más importante para la empresa siempre fue agrandar su cartera de clientes. Esto lo que quiere decir, es que buscaban mantenerse como proveedores de clientes pequeños y medianos, pero también seguir involucrándose con multinacionales. Asimismo, la empresa convive con el desafío de tener residencia argentina. Volviendo a la sección donde se desarrolla el contexto macroeconómico de la empresa, se puede concluir que Argentina es un país que tiene beneficios, pero también tiene su complejidad ante las empresas manufactureras y exportadoras.

Siguiendo con este mismo tema, argentina le ha sido de ayuda a Industrias Magromer para desarrollar los productos que comercializa. Esto se debe principalmente, a que los frutos del país son de primer nivel. Sin embargo, también tiene ciertas limitaciones. Por ejemplo, que las normas y leyes no están claras y cambian constantemente, volviendo difícil conocerlas correctamente. Asimismo, los conceptos de indemnización y el poder de los sindicatos también tienen su importancia en el día a día de las empresas productivas. Otra limitación del país es que la mano de obra es costosa. El mayor problema es que el empleado y la empresa salen perjudicados. Por ejemplo, un operario a la empresa le cuesta cierto dinero, pero este no recibe esa cantidad, sino que recibe la mitad. Por ende, el operario se encuentra descontento porque no recibe lo suficiente y la empresa esta descontenta porque la mano de obra es un costo significativo que luego debe contemplar en el precio de venta. Por esta razón, las empresas como Industrias Magromer, suelen tener precios mas elevados que empresas en países asiáticos como China o India.

Conseguir que los clientes multinacionales compren es una misión difícil. Desde el primer contacto hasta la posibilidad de compra pueden pasar semanas, meses o años. Hay muchas razones por las cuales esto es así, pero las tres principales son: el largo proceso en las tomas de decisiones, la negociación se lleva a cabo con compradores y no con dueños y la dificultad en conseguir que

el comprador responda al pedido de reuniones. Como se mencionó anteriormente, trabajar con empresas multinacionales es difícil, pero conseguirlos como clientes también lo es. Industrias Magromer utiliza herramientas como Infonex para contactar con los compradores. También, hace llamados telefónicos y visitas a las tiendas para poder vincularse con ellos. Una vez que estos logran comenzar a negociar con los compradores, lo difícil es mantener el orden de trabajo y cumplir con todos los requisitos que estos exigen.

Para lograr mantenerse como proveedores de empresas internacionales, y principalmente como exportadores, la empresa ha desarrollado una estrategia deliberada y emergente al mismo tiempo (Ver cuadro 1.0). La estrategia está compuesta por seis temas centrales. En primer lugar, el diseño de los productos para siempre estar a la vanguardia de la moda. El segundo tema es la calidad y el precio, porque en empresas como IKEA, Costco y Dwr la calidad de los productos es un tema excluyente. También, los márgenes son un tema central dentro de la estrategia porque Industrias Magromer cubre los bajos márgenes que le dejan los negocios con las multinacionales con los altos márgenes que le dejan las compras de los clientes pequeños y medianos. Luego, se encuentra el marketing, que es importante porque es lo que hace que la empresa se vuelva conocida. Incluso, la apariencia e identidad es un tema central dentro de la estrategia de Magromer. La empresa está pendiente de cada detalle dentro de sus instalaciones porque desean impresionar a los visitantes. Por último, la estrategia finaliza con la puntualidad de la producción. Este tema es importante porque las empresas multinacionales no suelen aceptar demoras en la producción ya que tienen un cronograma planificado.

Luego de ver el cuadro 1.0 se puede concluir que Industrias Magromer tiene una estrategia abarcativa. En otras palabras, la estrategia tiene foco desde la fabricación del producto hasta el marketing que se lleva a cabo. Esto hace que la empresa sea más ordenada porque tiene una estrategia para cada área.

Asimismo, otro tema importante que se mencionó anteriormente es la relación de Industrias Magromer con los clientes (Ver cuadro 2.0). Esta indirectamente es parte de la estrategia que tiene la empresa bajo estudio. Los directores buscan siempre mantener una relación con los dueños o compradores de las empresas compradoras porque es la forma más sencilla y directa de poder

obtener información valiosa del mercado y de las nuevas tendencias. Las relaciones con los clientes son un punto importante para tener un éxito sostenible como exportadores. Formar una relación con pymes es más fácil porque generalmente, se negocia con los dueños o compradores que son cercanos a los dueños. En cambio, en las multinacionales llevan a cabo una política que cada dos o tres años cambian a los compradores de área. Esto hace que la relación no perdure en el tiempo. Las relaciones con los compradores de las multinacionales suelen ser distante y centrada en el core del negocio.

El cuadro 2.0 demuestra que trabajar con las empresas multinacionales tiene un grado de exigencia mayor al de trabajar con empresas pequeñas o medianas. Por ejemplo, las empresas multinacionales introducen códigos de conducta para que las empresas proveedoras cumplan. En cambio, las Pymes no suelen exigir factores fuera de la negociación de la mercadería. Se puede deducir que esto se debe a que las empresas multinacionales tienen un poder de negociación elevado mientras que las pymes, al comprar menos cantidad, tienen un poder de negociación menor. Asimismo, inspectores de parte de las empresas multinacionales suelen hacer visitas sorpresas a Industrias Magromer para verificar que se esté cumpliendo el código de conducta y las exigencias que las determinadas empresas piden. En cambio, los dueños o compradores de las pymes suelen anunciar que van a hacer visitas a la compañía para que estos le dediquen tiempo a la negociación. Otro punto importante del cuadro 2.0, es la diferencia que existe en la relación de los directores de Industrias Magromer con los dos tipos de clientes. Con las empresas multinacionales, la relación es más distante. Mientras que, con las pymes, la relación es más cercana y suele haber una comunicación constante y seguida. Esta diferencia está relacionada a la toma de decisiones. En otras palabras, las empresas multinacionales buscan que los compradores no tengan relación cercana con los directores para que estos al momento de negociar y comprar productos, su decisión no se vea comprometida o influenciada. En cambio, en las pymes esto no ocurre porque se suele negociar entre dueños. De esta forma, Industrias Magromer utiliza a la empresa compradora como fuente de información y la empresa compradora utiliza la relación cercana para negociar.



Siguiendo con el cuadro 2.0, se puede concluir que los dos tipos de clientes que mantiene Industrias Magromer, constituyen dos formas de trabajar diferentes pero que al mismo tiempo se vinculan. Esto quiere decir, que cuando Industrias Magromer, implementa una norma como la ISO 9000, ISO 14000, ISO 28000 o Codigos de conducta como el IWAY de IKEA, lo incluye en toda la empresa. Una vez que la compañía bajo estudio adopta una metodología de trabajo, la implementa para todos los clientes porque unifica la forma de trabajar. Por ende, las pymes también tienen estos beneficios implementados por las multinacionales, por más de que estos no lo exijan.

Se puede concluir que Industrias Magromer obtuvo ventajas competitivas al convertirse en proveedores de empresas multinacionales como IKEA, Costco y DWR. En primer lugar, le brindo un orden en las actividades productivas. Esto es así porque las multinacionales se manejan con cronogramas anuales de pedidos, por ende, a la empresa le brindo un orden en la producción que con clientes pequeños no tenían. También, al exigirle a Industrias Magromer tener que cumplir con sus códigos de conducta, ejemplo, el IWAY de IKEA, la empresa empezó a tener en cuenta factores que antes no tenía. Por ejemplo, mejoraron aún más la planta de tratamiento. Asimismo, otra ventaja competitiva que tuvo Industrias Magromer es que la empresa se volvió más conocida dentro del mundo de las multinacionales, por ende, comenzó a tener otros clientes interesados en los productos que comercializa. La empresa bajo estudio obtuvo más ventajas competitivas, pero las mencionadas anteriormente son las que los directores explican como la más destacables.

Para resumir, se puede concluir que Industrias Magromer obtuvo y obtiene beneficios y ventajas competitivas trabajando con empresas multinacionales, a pesar de la dificultad y exigencia que significa ser proveedores de estas mismas.

Para finalizar la investigación, Industrias Magromer desde hace muchos años que exporta sus productos a países en Norte America, Europa entre otros continentes. Para poder sostenerse como proveedor de empresas multinacionales y pymes, ha tenido que crear y evolucionar con el paso del tiempo su estrategia comercial. La empresa desea seguir trabajando con empresas multinacionales porque sus metodologías de trabajo hacen que la

empresa se vuelva cada vez más profesional. Industrias Magromer con esfuerzo y constancia seguirá buscando nuevos clientes multinacionales.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. BIBLIOGRAFIA

Alejandro Artopoulos, Daniel Friel, & Juan Carlos Hallak. (2014). LEVANTANDO EL VELO DOMÉSTICO: EL DESAFÍO DE EXPORTAR BIENES DIFERENCIADOS A PAÍSES DESARROLLADOS. *Desarrollo económico* (Buenos Aires), 53(211), 285–311.

Artopoulos, Friel, D., & Hallak, J. C. (2013). Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina. *Journal of Development Economics*, 105, 19–35.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.07.001>

Albornoz, Calvo Pardo, H. F., Corcos, G., & Ornelas, E. (2012). Sequential exporting. *Journal of International Economics*, 88(1), 17–31.  
<https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2012.02.007>

Bloom, & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *The Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.  
<https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>

Entrevistas con los directores de Industrias Magromer S.A.  
Fecha de entrevistas: 23/01/2023 – 11/02/2023 – 16/04/2023 – 26/05/2023 – 9/06/2023

Entrevista con el presidente de Industrias Magromer S.A  
Fecha de la entrevista: 11/02/2023

Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.

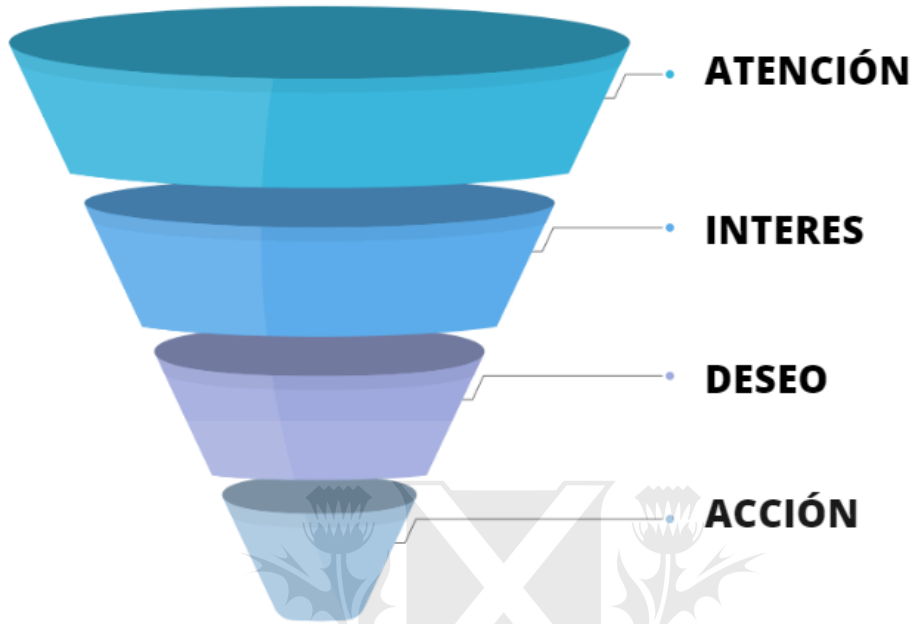
Mankiw, Meza y Staines, Carril Villarreal, Muñoz, Palma Pacheco, & Muñoz, Mercedes. (2013). *Principios de economía / N. Gregory Mankiw (6a ed...)*.

Porter, M. (1998). *Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia*. Mintzberg, GY Brian Quinn, J (1998) *El proceso estratégico*. México: Printice Hall.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza&Janes Editores. España

## 6. ANEXOS

### MODELO AIDA



### CINCO FUERZAS DE PORTER

