



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



Escuela de
Graduados
FCE - UNC

Estrategia de internacionalización de la empresa Multisoft para los mercados de Colombia, México y Chile, 2024-2030

Lic. Augusto Darsie

Tutor: Dr. Enrique Bianchi

Córdoba, Abril de 2024



Estrategia de internacionalización de la empresa Multisoft para los mercados de Colombia, México y Chile, 2024-2030 by Augusto Darsie is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCION

1) Proyecto de Investigación

1.1 Problema de investigación.	6
1.2 Objetivo general	9
1.3 Objetivos específicos	9
1.4 Hipótesis	9

2) Metodología de Estudio

2.1 Técnicas cualitativas	11
2.2 Técnicas cuantitativas	15
2.3 Fuentes secundarias: breve análisis de la competencia en sector ERP	16

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Introducción	18
---------------------	-----------

1) Exportación de servicios	20
------------------------------------	-----------

2) Perspectivas de Proceso	21
-----------------------------------	-----------

2.1 El modelo U, la Escuela de Uppsala	22
--	----

2.2 El modelo I, escuela de innovación	25
--	----

3) Perspectivas enfocadas en las Pymes	27
---	-----------

3.1 Teoría de las redes	28
-------------------------	----

3.2 Born Global	29
-----------------	----

3.3 Modelo híbrido de Li y Dalgic	30
-----------------------------------	----

4) Perspectivas enfocadas en pymes de alta tecnología	31
--	-----------

4.1 Teoría de primera generación	32
----------------------------------	----

4.2 Modelo holístico de Jones	33
-------------------------------	----

4.3 Modelo integrativo de Bell	34
--------------------------------	----

5) Perspectivas enfocadas en experiencias exitosas en mercados emergentes	36
--	-----------

5.1 El caso de la India	36
5.2 Modelo estratégico de exportación de software desde países en desarrollo	37
5.3 modelo de exportación estratégico de Heeks y Nicholson	39
5.4 Modelo Oval de Carmel	41
5.5 Modelo de emprendedores y capacidades tecnológicas	42
6) Integración de las distintas corrientes del marco teórico a la investigación	43

CAPÍTULO 3: LA EMPRESA DE SOFTWARE MULTISOFT

1) La empresa Multisoft	
1.1 Trayectoria y experiencia	46
1.2 Tecnología	46
1.3 Recursos humanos	47
1.4 Infraestructura	47
1.5 Vinculaciones con normas de calidad	47
1.6 Presencia de la compañía en ámbitos institucionales	47
1.7 Implementación y servicio técnico	48
1.8 Vínculos con el comercio exterior	48
2) Módulos ofrecidos con su nomenclatura comercial	49
2.1 Multisoft visual business	49
2.2 Multisoft CRM/Workflow	49
2.3 Multisfot factura electrónica	50
2.4 Multisoft gestión contable	50
2.5 Multisoft sueldos y jornales	50
2.6 Multisoft SEI	51
2.7 Multisoft Mercado Libre	51
2.8 Multisoft módulo Woo Commerce	51
2.9 Multisoft Mobile	52

CAPÍTULO 4 : ANÁLISIS DE DATOS

1. Estudio Cualitativo	53
2. Estudio Cuantitativo	63

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACION

Propuesta de Internacionalización de la firma	68
---	----

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

Conclusiones y limitaciones del estudio	73
---	----

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN:

En los años recientes, de acuerdo a los grandes en las tecnologías de información (con internet y los canales digitales en auge), la globalización financiera y la pandemia de Covid 19, que modificó los patrones de consumo, producción y trabajo, la industria del software ha emergido como una de las más importantes en este contexto tan particular. Desde finales de la década del 60 hasta ahora se sucedieron varias etapas de crecimiento en este pujante sector.

En particular, en la última década, adquirió cada vez mayor importancia el sector dado la explosión del comercio electrónico, y de la omnipresencia de dispositivos electrónicos inteligentes, que afectan cada aspecto de la vida cotidiana de cientos de miles de ciudadanos de todo el mundo. En este contexto, la necesidad de digitalización de negocios de todo rubro y tamaño de firma, encuentran un camino fértil para la expansión de empresas dedicadas a la producción de software de gestión contable y comercial. Todos los ámbitos del manejo de una empresa, independiente de su escala, o la rama particular que desarrolle en la cadena de valor, están atravesados por este fenómeno de creciente interdependencia entre la esfera virtual y la esfera de la producción de bienes y servicios.

En este contexto, este trabajo final de Maestría, se propone analizar las estrategias posibles de internacionalización de una pyme cordobesa, de producción de software ERP CRM, Multisoft.

A través de un trabajo de evaluación de mercados geográfica y culturalmente cercanos, como Colombia, Chile y México, con la utilización de una metodología que combine herramientas cuantitativas y cualitativas, pretendemos analizar las posibles vías de inserción internacional en los mercados referidos, teniendo en cuenta las características de la empresa Multisoft, y sus posibilidades de internacionalización.

Problema de investigación:

La palabra software es un vocablo de habla inglesa, introducido por primera vez en 1958 por Tukey, y que se incorporó a muchas otras lenguas. En esa época, las computadoras se vendían como una máquina con su respectivo sistema operativo, de fisonomía sumamente rudimentaria, y sin costos adicional. Esta modalidad cambia cuando la empresa IBM, anuncia, el 23 de junio de 1969, que desacoplaría el hardware del software, dando nacimiento formalmente a la industria del software. En décadas posteriores, el formato de venta varió ostensiblemente, con soportes tales como diskettes y cd-roms, puertos USB, pero se mantenía la lógica pionera de vender la licencia de un producto para el servidor de clientes que ejecutan esos archivos, generalmente en formatos enlatados, de naturaleza variable, según el cambio tecnológico.

Con la llegada de Internet, en un formato masivo, a mitad de los 90, modificó muchos patrones en el sector, ya que se ha transformado no solamente en el medio para publicitar su software, sino que se convirtió en el principal vehículo para entregar el producto de software (Abdat et al, 2011). Además de la importancia de Internet, que permite el funcionamiento de aplicaciones de software, con una impronta globalizada, la emergencia del concepto de ASP (Application service provideer) que luego maduró en Saas (software as a service) . Este último concepto nos figura un asunto clave de la industria, como es la provisión de servicios por vía remota (a través de internet) deslocalizando y habilitando una multiplicidad de servicios, a través del pago de una suscripción. El modelo tiene varias posibilidades de operar, pero resulta imperioso conocer estos términos básicos.

El software está presente en innumerables productos, atraviesa lo social, el mundo de los negocios, y hasta lo podemos encontrar en máquinas y dispositivos con los que interactuamos a diario.

Los productos de software, tienen una variedad muy amplia, pero los trazos principales nos conducen a los enlatados y a los productos hechos a medida. Con respecto a los enlatados o empaquetados “describe un software listo, que se puede obtener a través de vendedores y que requiere, generalmente, poca modificación o customización. Hoy en día, el término refiere típicamente a esquemas de software de alto nivel tales como el “Enterprise resource planning” ERP o sistemas “customer relationship management” (CRM) (Xu et al, 2007). Este tipo de producto, contiene tutoriales, o a veces manuales de uso, y se entregan a través de dispositivos que se instalan en los servidores de los clientes para su puesta en marcha y utilización.

Los recientes desafíos para este tipo de producto tienen que ver con la modalidad que utilizan para la implementación, dado que en una primera instancia se debe capacitar al personal que utilice el ERP, y para ello se debe contar con una decisión de tercerizar ese servicio, o de ofrecerlo en el conjunto de incisos que componen el producto que se ofrece a las compañías que adquieren el ERP/CRM.

Esto acompaña a una de las tendencias del sector software, en el que los servicios crecen a mayor velocidad que los productos, provocando modificaciones importantes en el seno de las empresas productoras. En tal sentido, esta encrucijada produce una inevitable reacción de los directivos de las compañías. En segundo lugar una necesidad de “servitización de los productos” y convertir en productos a los servicios, según la terminología de Michael Cusumano, 2008.

Dados los recientes cambios en las configuraciones de mercados, la velocidad del avance tecnológico, las demandas constantes de innovación, el ciclo de vida decreciente de los productos, la liberalización cada vez más pronunciada de los mercados, han contribuido a que las empresas deban realizar ajustes permanentes, en función de que este sendero de cambio ha forzado crecientemente a las organizaciones a mirar más hacia el exterior, orientado al mercado y guiado por el conocimiento. Una Herramienta útil que a la que los negocios están volcando, para construir capacidades, mejorar el desempeño, emprender una mejor toma de decisiones, y lograr una ventaja competitiva es a por medio del software ERP (AL-Mudimigh et al 2001)

El fenómeno ERP (enterprise resource planning) es relativamente reciente. Los primeros estudios académicos datan de finales de los 90 y principios del 2000.

Como definición general, un sistema ERP es un sistema empresarial de software empaquetado que permite a la compañía dirigir un uso eficiente y efectivo de sus recursos (materiales, recursos humanos, finanzas, etc) proveyendo una solución total e integrada para los problemas y necesidades de procesamiento de información de la compañía. Aporta una visión orientada en los procesos del negocio a la vez que estandariza los procesos a través de la empresa (Fui Hoon Nah et al, 2001)

Además, no se trata de tomar a los sistemas ERP como meros productos de software, ya que afectan el funcionamiento integral de las empresas que lo incorporan a su organización. Por consiguiente, cómo una compañía implementa un sistema ERP determina si crea una ventaja competitiva o se transforma en un dolor de cabeza. El principal contribuyente para una implementación exitosa es un fuerte compromiso desde el máximo nivel directivo., dado que se involucran significativas alteraciones a las prácticas de negocios existentes (Bingi et al, 2013)

La empresa Multisoft, produce desde su nueva sede en Parque Industrial Aeropuerto, soluciones en ERP y CRM, desde hace varios años, con una buena inserción en el mercado doméstico, con empresas Pymes de variados rubros, en su porfolio de ventas.

Desde la provincia de Córdoba, que cuenta con unos de los más importantes cluster de la Argentina, que agrupa a empresas del sector software, desde principios del presente siglo, resulta de gran interés académico proponer algunas estrategias de internacionalización de esta empresa con vasta experiencia en el mercado local, pero con poca trayectoria en el mercado internacional, sin un esquema de planificación de abordaje de mercados exteriores.

A través de conversaciones informales con la gerencia de la empresa, se estipuló un camino de internacionalización que se limite a países de habla hispana, dado que para dirigirse al mercado brasilero habría que modificar la interfaz de idioma, con costos operativos que la empresa, por el momento, decidiría no asumir. Por tales motivos, se elige a los mercados de Chile, Colombia y México, por su gran tamaño, en el caso del país norteamericano; por su cercanía geográfica, en el caso del país trasandino; y por su afinidad cultural, en el caso del país cafetero.

Por los motivos antedichos, la pregunta de investigación que guía este estudio es:

¿Qué estrategia de internacionalización es conveniente desarrollar por parte de la empresa productora de software ERP -CRM, de Córdoba, Multisoft, para México, Colombia y Chile?

1.2 Objetivo general:

Explorar el mercado internacional de servicio de software y proponer una estrategia de internacionalización de la empresa Multisoft

1.3 Objetivos específicos:

- Revisar exhaustivamente la literatura sobre internacionalización de la firma y de exportación de servicios
- Describir la estrategia de la empresa de software Multisoft
- Estudiar las principales necesidades de los clientes potenciales
- Proponer la estrategia de internacionalización para la empresa Multisoft

1.4 Hipótesis:

Para que la estrategia de exportación sea exitosa la empresa debe encarar un proyecto de inversión directa, a través de una oficina comercial, para poder dar respuesta a los requerimientos de prestación de servicios, en cuestiones de mantenimiento y actualización del software.

1.5 Metodología de investigación:

Para el estudio de la estrategia de internacionalización de la firma Multisoft, utilizaremos una técnica mixta, con metodología cualitativa y cuantitativa. A su vez ,

una descripción de algunos competidores del sector de en los mercados de destino seleccionados.

Esta decisión se debe a un abordaje más amplio del problema, ya que la triangulación, o sea la mixtura de métodos cuantitativos y cualitativos aparece a menudo en numerosos diseños de investigación. Estas técnicas suelen complementarse, por lo que “A veces es relevante utilizar datos cualitativos recopilados, por ejemplo, mediante entrevistas en profundidad a algunos informantes clave como información exploratoria para la construcción de la mejor información posible cuestionario para la recogida de datos cuantitativos. De esta manera, la triangulación puede enriquecer nuestra comprensión de una pregunta de investigación antes de un cuestionario estructurado y formalizado sea diseñado” (Hollensen 2014)

En nuestro caso, vamos a utilizar para el desarrollo de técnicas cualitativas, entrevistas vía videollamada, a 4 empresas usuarias de ERP, de rubros diversos, en las capitales de los 3 países seleccionados (Bogotá, para Colombia, Santiago de Chile, y México DF).

En el caso de la técnica cuantitativa, realizaremos encuestas online, por medio de cuestionarios. La encuesta online, se inscribe en las difundidas técnicas digitales cuantitativas, y dependiendo del dispositivo al que se orienten, va a ser la extensión y las características de la encuesta. Por caso, se estipula que las encuestas para ordenador o Tablet, la longitud del cuestionario puede ser superior, se pueden incluir preguntas abiertas para que el entrevistado escriba su opinión o incluir enlaces para otras páginas web(...) En caso de ser contestada a través de un Smartphone, es imprescindible que el cuestionario se adapte a este dispositivo, y, por tanto, no es tan sencillo como trasladar una encuesta online (Villaverde et al 2020).

En el caso de encuestas vía teléfonos móviles inteligentes, se recomienda el uso de pantallas individuales para cada pregunta, para evitar que el encuestado se salte opciones, buscar preguntas interactivas o agregar emojis para calificar las preguntas a través de sensaciones.

Para le realización de los cuestionarios, elegimos un muestreo por cuotas, que resulta útil para nuestro estudio, porque nos permite abarcar distintos segmentos potenciales de compradores del sistema ERP de Multisoft, en los 3 países, dado que con este sistema se persigue que exista proporcionalidad entre los encuestados” (Villaverde et al 2020), con

un tamaño muestral de 315/320 encuestados, en distintos sectores productivos, de las ciudades preseleccionadas (capitales de país).

Para ello, vamos a seleccionar los usuarios de las bases de datos de las cámaras de comercio, de los distintos países, procurando una representatividad de distintos sectores comerciales.

2.1 Técnicas cualitativas

Metodología cualitativa:

Se realizaron algunas entrevistas semiestructuradas en México, Chile y Colombia. Hubo dos focos: los potenciales usuarios de ERP-CRM en los países seleccionados, y el foco en la competencia de nuestra, es decir en empresas que proveen el mismo software que Multisoft. Las preguntas que se hicieron, sirvieron como guía para ordenar la información obtenida, y estuvieron centradas en todos los aspectos concernientes al funcionamiento operativo, la implementación y la posibilidad de inserción internacional de la firma argentina.

En primer, presentamos el esquema de entrevistas que orientaron el estudio cualitativo. Posteriormente, los resultados de la investigación.

Guía de preguntas orientativas para entrevistas semiestructuradas:

Se plantea una muestra de 3 usuarios, potenciales clientes de Multisoft, en Chile, Colombia y México. Asimismo, se entrevistará a una empresa proveedora de software ERP, en los países seleccionados.

Previo a la entrevista

- Se toman datos personales de la persona entrevistada, además del rubro de la empresa, el tamaño de empresa, el tipo de software que utiliza y se le avisa que la entrevista va a ser grabada, con un propósito de investigación, sobre internacionalización de una empresa productora de software ERP- CRM de Córdoba, Argentina
- La entrevista se realizará vía Zoom, Skype, o videollamada de Google, Instagram, Wasasp, o la plataforma que prefiera el/la entrevistado/a, para propiciar un acercamiento fructífero para la recolección de información valiosa a los objetivos de la investigación.

Introducción- Presentación:

El propósito de esta entrevista es conocer la relación de su empresa con el sistema de gestión comercial/contable/ logístico que implementan para los distintos procesos de la firma. La información obtenida, tendrá un carácter reservado, y es a los fines de comprender la plaza, y la interacción entre usuarios de ERP y proveedores, para propiciar la internacionalización de una empresa Argentina, con intenciones de exportar su producto a distintos mercados hispanohablantes.

Entrevistas a Empresas / Clientes Potenciales

- Cuéntenos, por favor acerca del **funcionamiento general de su empresa?** y ¿cómo está organizada a nivel de estructura y puestos directivos/mandos medios/operativos?
- A nivel de sistema de información (gerencial/operativo) ¿cuenta con un sistema integrado - ERP? ¿qué software o sistemas tienen actualmente?
- Respecto de los diferentes subsistemas:
 - ¿Cómo organizan el sistema de facturación? ¿Qué sistema poseen? Tienen/han tenido dificultades en su implementación?
 - ¿Cuál es el método que utilizan para control de stock en la empresa?

- ¿Qué sistemas utilizan en la contabilidad y administración de tesorería, cobranzas y pagos?
- Y en otros subsistemas o módulos: producción, CRM, etc.
- Respecto de servicio de postventa:
 - Cuéntenos acerca de las dificultades que tienen en la relación de post-venta y servicio de atención al cliente por parte de su proveedora de software
 - ¿Está satisfecho con el mantenimiento y actualización de su sistema actual de gestión?
- Respecto de la implementación:
 - Han tenido dificultades en el proceso de implementar un sistema de gestión ERP?
- Respecto de la adquisición y compra
 - ¿Qué valoraron más en el momento de adquirir un sistema de ERP para la compañía?
 - Qué acciones valoran más de su proveedor. Cuáles son los requerimientos que le exigen a una compañía de software de gestión comercial?
 - ¿Cuán importante es en ello, el precio a pagar? ¿les resulta oneroso?
- Respecto de posibilidad de cambio de Sistemas
 - Han tenido, alguna vez la intención de adquirir un sistema importado/extranjero?
 - Qué tendría que ocurrir para que usted reemplace su proveedor habitual?
 - Y si el proveedor fuera foráneo/extranjero?
- Hay algo más que quisiera agregar ?

ENTREVISTAS A PROVEEDORES DE ERP:

- **MERCADO:**
 - ¿Cuáles son las principales demandas del mercado por parte de las empresas?
 - La industria a que sistemas le está dando más prioridad?
- **CLIENTES:**
 - ¿Cuáles son las principales dificultades que tienen con los usuarios y clientes? ¿Qué están solicitando / cuáles son los beneficios buscados?
 - La post-venta es un módulo fundamental para este rubro: tienen personal abocado en particular para cada software vendido, o venden las actualizaciones
- **COMETENCIA:**
 - ¿La competencia nacional y/o extranjera les afecta?
- **RENTABILIDAD DEL NEGOCIO:**
 - ¿Los precios de venta de los softwares y los servicios de post-venta adjuntos al producto: les permiten tener una rentabilidad de negocio?
- **NEGOCIOS INTERNACIONALES:**
 - ¿Tienen aspiraciones de internacionalizar su modelo de negocios?
 - Cuáles son los países que representan una mayor amenaza para sus productos o modelo de negocios?

Muchas Gracias

2.2 Técnicas cuantitativas

Se realizó una encuesta para los tres países con una muestra de 914 participantes, a quienes se les realizaron cinco preguntas cerradas, que van desde un espectro simple hacia preguntas más puntuales sobre aspectos concernientes al universo del ERP en unas compañías, por medio de la herramienta SURVEYMONKEY

Pregunta 1

¿Tiene en su empresa algún sistema de gestión comercial y de inventario?

Pregunta 2

En caso afirmativo, ¿Qué nivel de satisfacción tiene con su sistema de software de gestión comercial?

Pregunta 3

¿Cuán posible le parece optar por comprar un software de gestión ERP/CRM Argentino?

Pregunta 4

Si le ofrecen un sistema de gestión comercial con un precio menor al que utiliza, ¿cuán probable consideraría implementar este nuevo sistema en su empresa?

Pregunta 5

¿Cuán probable considera optar por un servicio de mantenimiento del sistema a distancia y asistencia técnica mediante videollamada?

2.3 Fuentes secundarias: breve análisis de la competencia en sector ERP

Empresas ERP Chile

El sector de ERP de Chile cuenta con varias empresas. Teniendo en cuenta la información provista por <https://www.evaluandosoftware.com/directorio/> , que tiene en cuenta a aquellas empresas que están inscriptas en su directorio, contamos con 34 empresas en el país trasandino, dedicadas al software que compite con nuestra empresa local. De ese universo de 34 compañías, 28 se dedican al tipo ERP y 6 al segmento CRM. Dada la característica de Multisoft, que ofrece producto con soluciones ERP/CRM, nos parece pertinente tomar los dos tipos en el listado.

La cámara que nuclea a los desarrolladores de software, es ACTI (asociación chilena de empresas de tecnología de la información)

Empresas ERP Colombia

En el caso colombiano, el directorio nos enlista el total de 43 empresas ERP, y 6 empresas CRM. Algunas de las compañías también operan en Chile, ya que son empresas multinacionales.

La Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas Relacionadas (FEDESOFTE) es una organización gremial referente en la industria del software nacional.

Este organismo trabaja desarrolla políticas públicas, trabaja en formación y la competitividad de las firmas del sector, promueve información sectorial especializada y la exploración de oportunidades globales. Cuenta con cerca de 605 empresas afiliadas de todo el país, que representan cerca del 50% del total de la industria del software nacional.

Empresas ERP México

En el caso mexicano, contamos con 63 empresas pertenecientes al segmento tipo ERP, y 6 empresas catalogadas como CRM

La agrupación CANISOFT (agrupación de empresarios de la industria del software) nuclea a las principales empresas que desarrollan la industria del software mexicano.

Para los 3 países señalados en nuestro estudio (Chile, México y Colombia) , las compañías enlistadas se desarrollan en distintos rubros de la industria tales como: Alimentos y bebidas, almacenes/logística y distribución, automotriz, banca y finanzas, curtiembre, datos y conectividad, distribución de agua, edición, medios y publicidad, educación, electricidad, forestal y agro, industria del gas, intermediarios, gobierno, laboratorio medicinal, maderera, mantenimiento, maquinaria, mayoristas, metalúrgica, minería, minoristas, obras y construcciones, ONG asociación civil, petróleo y gas, plásticos y químicos, retail, salud, servicios profesionales, telefonía, textil, transporte, Tv por cable y vitivinícola.

CAPÍTULO 2 : MARCO TEÓRICO

Vamos a realizar un repaso de las distintas corrientes de la internacionalización, desde las perspectivas de abordaje de la ciencia económica, las orientaciones de proceso, aquellas guiadas hacia pequeñas empresas y los estudios de pequeñas empresas de alta

Introducción

Según Coviello et al (1999) se pueden identificar tres grandes escuelas de investigación en el área de la internacionalización.

En primer lugar, la literatura basada en la internacionalización tiende a confiar bastante importancia a las empresas multinacionales como la principal unidad de análisis, a pesar de que no se ignora la importancia de las pequeñas y medianas empresas en los mercados internacionales.

Tal como puntualiza el trabajo señero de Welch y Luostarinen, en los albores de la investigación la empresa multinacional, junto a las inversiones extranjeras de estos módulos empresarios de gran envergadura, se emplazan como el vehículo principal de unidad de investigación, fundamentalmente haciendo hincapié en países desarrollados como Estados Unidos.

Teniendo en cuenta esta trayectoria inicial, es válido recordar la definición de Welch y Luostarinen del término Internacionalización para continuar nuestro derrotero teórico. Así, lo definen como “el proceso incremental de compromiso en operaciones internacionales”, teniendo en cuenta que el proceso es de doble vía “hacia adentro y hacia afuera”, suponiendo una dinámica estrecha y compleja de factores que se vinculan en los intercambios internacionales.

En el apartado que describe las dimensiones de la internacionalización, los autores definen algunos aspectos que se relacionan con los métodos de operatoria internacional/extranjera, a través de determinadas preguntas guía:

Qué? Donde se incluyen aspectos tales como los bienes y servicios el know how, los sistemas

Cómo? Aquí se despliegan variables de modos de entrada a nuevos mercados internacionales y sus modos más tradicionales, tales como agentes, subsidiarias, licenciarios, franquiciantes, contratos gerenciales

Dónde? Aquí se involucran aspectos relacionados a los mercados y las distancias culturales, políticas, defierencias de índole cultural, etc.

En segundo lugar, estas preguntas del qué, cómo y dónde se relacionan con la Capacidad organizativa y sus tres vectores:

- Estructura organizacional (departamento de exportaciones)
- Personal (habilidades internacionales y experiencias y capacitación internacional)
- Finanzas

Inicialmente, nos centramos en la exportación de servicios, para luego dar paso a las perspectivas de proceso, donde hallamos los aportes trascendentales de la escuela escandinava de Uppsala, con sus adherentes y detractores, cuyos esquemas enriquecen fuertemente la teorización contemporánea.

En segundo lugar, nos dirigimos al espacio de las pequeñas y medianas empresas, con los diversos enfoques de redes, gerenciales, las teorías de las “born global” y todos los novedosos enfoques que le otorgan relevancia a las firmas PYMes.

Luego, dado el gran dinamismo que obtuvieron en los albores del siglo pasado, nos dirigimos a las pequeñas empresas de base tecnológica, que orientan nuestro estudio de estrategias de internacionalización de empresas productoras de software. Aquí nos detenemos en las particularidades de las pequeñas empresas de países desarrollados, quienes fueron los precursores en la internacionalización de empresas de software, servicios informáticos, o producción de hardware, videojuegos, etc.

También, hacemos un somero rastreo por las experiencias de países en vías de desarrollo, con el énfasis principal en los países de las 3 I (India, Irlanda e Israel) donde podemos encontrar algunos matices entre países en vías de desarrollo y aquellos países de renta alta, que desarrollaron distintas estrategias para la exitosa inserción de sus empresas de software, en mercados extranjeros.

Finalmente, comentamos la integración de las teorías reseñadas, con la temática escogida de internacionalizar una empresa de software cordobesa, hacia mercados americanos.

1) Exportación de Servicios:

El estudio de la exportación de servicios y los autores principales varía según el enfoque disciplinario. Las principales contribuciones académicas proceden la economía o la administración de empresas, en el área de Marketing Internacional. Estos aportes generan constructos teóricos distintivos. Para el enfoque del Comercio Internacional, la exportación de servicios siempre se encuentra vinculada con otras ramas del conocimiento, dado que importa el tamaño de la empresa(multinacional, Pyme o MicroPyme), el tipo de servicio que se exporte(salud, turismo, informático, financiero), la estrategia que se utilice (aquí cobra relevancia el marketing internacional), las barreras políticas (barreras comerciales, bloques comerciales o integración)

Siguiendo esta métrica, los aportes de las distintas disciplinas, nos conectan con diversos análisis. Por caso

La economía Internacional: Se estructura en base a la noción de comercio de bienes intangible. Se estudian los diversos flujos transfronterizos de diversa naturaleza (financieros, turismo, transporte, telecomunicaciones, entre otros. Aquí cobra relevancia las nociones de apertura comercial, o liberalización del comercio de servicios entre países, y el proteccionismo, y las distintas barreras arancelarias y paraarancelarias, que se imponen en la dinámica internacional. Asimismo, desde las perspectivas que exceden el análisis comercial de la exportación de servicios, se añaden otras visiones desde la economía del desarrollo que consideran que este fenómeno propende al crecimiento de las naciones emergentes, para intensificar la participación de determinados países en la porción exigua que ocupan en el tablero global.

Marketing global: Se analiza el modo en que las empresas pueden internacionalizar sus operaciones de servicios, identificando mercados objetivos y superar barreras de ingreso tales como las culturales, idiomáticas, normativas y de cadena de suministros. Por otro lado, se indaga cómo las estrategias de marketing pueden afectar el incremento/decremento de las exportaciones de servicios y la posibilidad que pueden

obtener las empresas para adaptar sus servicios en aras de satisfacer las demandas de potenciales clientes internacionales.

Derecho Internacional: Desde la perspectiva legal, se abordan la regulación del comercio de servicios a nivel internacional y nacional, y se establecen los parámetros regulatorios que definen el modo en que los acuerdos comerciales y los tratados bilaterales o multilaterales abordan el comercio de servicios y la protección de los derechos de propiedad intelectual. También se considera la armonización normativa y estándares para facilitar la prestación transfronteriza de servicios, evitando incurrir en violaciones o evadir prohibiciones en el extranjero. Este campo del Derecho se encuentra vinculado con el abordaje económico y del comercio Internacional.

Economía Digital: Debido al incremento exponencial de las transacciones derivadas del comercio electrónico, el comercio Internacional ha debido incorporar asuntos muy variados. Se producen grandes desafíos para la exportación de servicios dado el crecimiento de las aplicaciones, el comercio digital, las nuevas tecnologías de Inteligencia Artificial, entre los nuevos desafíos que impone el contexto.

Por lo tanto, el enfoque disciplinario del comercio internacional de servicios involucra una variedad de puntos de vista, incluidos los de la economía, la gestión, el derecho y las tecnologías digitales, entre otros campos. Cada método ofrece una perspectiva única y complementaria para comprender el comercio de servicios y cómo afecta la economía global.

2) Perspectivas de proceso

En este grupo, se nuclean aquellas teorías en las que el proceso de internacionalización de la firma es visto como una secuencia incremental, en donde existe un compromiso manifiesto de aprendizaje, basado en la acumulación de un acervo de conocimientos, en los que la experiencia juega un papel decisivo. Además, reviste una condición fundamental ejecutar recursos cada vez mayores en el compromiso por volcar recursos en los mercados exteriores. En estos modelos, se describe la transición que hacen empresas desde los mercados domésticos y el modo en que devienen firmas internacionales, y los distintos estadios que irán transcurriendo en el decurso de esta transición virtuosa desde el mercado nacional al mercado internacional.

Tomamos una taxonomía particular, que consiste en dividir a la perspectiva de proceso en dos grandes ramas, la escuela de Uppsala y el modelo de la innovación. Posteriormente veremos las variantes que acaecieron al interior de estas ramas, con los distintos autores que volcaron sus experiencias académicas y de investigación de estas corrientes de la internacionalización de las empresas.

2.1 El modelo U, la escuela de Uppsala

Este modelo es un clásico proveniente de la universidad escandinava de Uppsala, cuyos célebres autores, Johanson y Wiedersheim-Paul(1975), y Johanson junto a Valhne en 1977,1990, quienes aportaron los trazos definitorios de uno de los marcos teóricos más comentados y utilizados en nuestra disciplina de estudio, a la vez que despertó grandes polémicas por sus dispares contrastes en el plano empírico. Bajo la influencia del trabajo de Aharoni de 1966, estudian un conjunto de firmas manufactureras suecas, para estudiar el modo de ingreso a nuevos mercados en el exterior.

Una de las ideas seminales del modelo nos remonta a la noción de que los primeros pasos de las empresas en su carrera internacional, inicialmente se despliegan en países con cercanía geográfica y similitudes culturales, para luego ingresar a nuevos mercados más distantes en los niveles culturales y geográficos. De aquí surge el concepto de “distancia psíquica”, que posteriormente es reformulado por Johanson y Valhne, en 1977, añadiendo las nociones de aspecto de cambio y los aspectos de estado.

Por lo tanto, el proceso de internacionalización desde el prisma Uppsala puede visualizarse como un proceso de adquisición gradual de conocimientos basados en la experiencia, para reducir la incertidumbre en los caminos que conducen a la vía exterior. La característica decisiva del modelo de 1975, reside en la configuración de cuatro etapas, en donde se va desarrollando la tesis del compromiso gradual que sigue la firma en su camino a convertirse en internacional. Por tanto:

-Etapa 1: No hay actividades frecuentes de exportación, o resultan esporádicas

-Etapa 2: Exportaciones vía representantes

-Etapa 3: Establecimiento de una subsidiaria

-Etapa 4: Producción o fabricación en el extranjero

El modelo de Uppsala enfatiza lo incremental de la internacionalización de las firmas, a través de la adquisición, integración, y el uso del conocimiento concerniente a mercados externos a la vez que sucesivamente incrementa su compromiso en estos mercados. El proceso comienza con dos aspectos estáticos—el conocimiento de mercado que posee la firma sobre aspectos específicos de los mercados exteriores y el compromiso de mercado (Knight, Cavusgil, 1996)

Una asunción particular del modelo consiste en reconocer que el aprendizaje sobre el mercado extranjero se despliega, en muchas ocasiones, a través del conocimiento personal y particular de los directivos, de una manera, frecuentemente lenta, sin demasiada planificación estructurada, y que insume tiempos en su consecución. Además, el proceso de internacionalización, una vez que comienza, proseguirá, incluso en ausencia de decisiones estratégicas que los apuntalen.

Luego de describir algunas de las particularidades del modelo, podemos acometer en la tarea de mencionar algunos de los mecanismos básicos del proceso de internacionalización, y su interacción, teniendo en cuenta la reformulación de 1977, que incluye los aspectos de estados y los aspectos de cambio.

El mecanismo básico de la internacionalización- Aspectos estáticos y de cambio

Aspectos de estado	Aspectos de cambio
Conocimiento del mercado →	Decisiones de compromiso
Compromiso en el mercado ←	Actividades actuales

Fuente: Johanson y Valhne, 1977

Con respecto a los conceptos del cuadro, podemos definir el conocimiento del mercado como conocimiento de oportunidades o problemas que tienden a iniciar decisiones. Segundo, la evaluación de alternativas se basa en algún conocimiento sobre partes relevantes del ambiente de mercado y el desempeño de varias actividades (Johanson-Valhen, 1977). En tanto que el compromiso de mercado refiere a dos factores principales, que son el grados y la cantidad de recursos sometidos, y el grado de comprimiso, volcado en esta, con la dificultad que conlleva la tarea de hallar usos alternativos a estos recursos empleados.

Los aspectos de cambio, engloban a las decisiones de compromiso y a las actividades habituales o actuales. El primer aspecto de cambio remite a la decisión de comprometer recursos en la faena de operaciones foráneas, en donde se ponen en juego cómo esas decisiones son tomadas y escogidas. En cuanto al modo de toma de decisión, a menudo provienen de la percepción de oportunidades y de amenazas percibidas en el mercado. Es decir que se vincula con problemas y oportunidades captadas del entorno.

El segundo aspecto de cambio, el de las actividades actuales, es considerado la primera fuente de experiencias, que puede obtenerse por medio de la adquisición de personal especializado, o consiguiendo el consejo de personas con experiencia previa, lo que comporta determinadas consecuencias, es por ello que las demoras ocasionadas por la necesidad expresa de obtener experiencia, conectan con el criterio de absorber personal capacitado en áreas de exportación para reducir a cero la demora prevista.

Las visiones críticas del modelo fueron aportadas por autores como Reid (1983), Turnbull (1987), quienes consideran que el modelo es muy determinista.

Finalmente, en la década del 90, el modelo adquirió nuevas modificaciones al incorporar la visión de la teoría de redes, en donde un gran número de actores de un nodo entretejen relaciones más o menos activas y permean la toma de decisión, en distintos tramos temporales y con incidencia en el grados de compromiso para la internacionalización. Es por eso que la entrada de la firma a mercados extranjeros podría ser el resultado de iniciativas de interacción tomadas por otras empresas las cuales son “insiders” en la red del país específico(...) Una extensión del modelo de internacionalización orientado por el proceso que tenga en cuenta a los aspectos de redes, debería, consecuentemente, tomar los conceptos de -compromiso, conocimiento, actividades actuales, decisiones-, como multilaterales antes que unilaterales como en el modelo original (Johanson,Valhne, 1990)

La cita anterior nos da la pauta de la vinculación de los conceptos originales del modelo, con la interacción multilateral de otros actores en el mercado internacional.

2.2 El modelo I, escuela de innovación

Este modelo surge en Estados Unidos, con autores tales como Bilkey y Tesar, en 1977; Cavusgil, en 1980; Czinkota, en 1982 o Reid, en 1981. Se propone la vinculación entre la innovación y el proceso de internacionalización. La idea de incrementalidad se mantiene, y se entabla un diálogo entre las decisiones de innovación y aquellas que comportan un mayor compromiso con la vocación de explorar mercados externos, haciendo un foco crucial en lo deliberado que debe ser el esfuerzo por conciliar las imposiciones del mercado con este proceso innovativo, basado en la experiencia y el aprendizaje. Ambas teorías, el modelo U y el Modelo I, comparten el sustrato behaviorista, en el que la falta de conocimiento y experiencia, sumado a la incertidumbre, constituyen los motivos fundantes en los patrones graduales que suscita la internacionalización. No obstante, difieren en los mecanismos iniciales de la internacionalización. Como vimos, los procesos de innovación suceden al interior de la firma, y resultan de una serie de decisiones gerenciales. El punto de coincidencia de los modelos, tiene que ver con la visión evolutiva, y de etapas que incrementan el compromiso por internacionalizarse. Esta acumulación de decisiones, en el caso del modelo de innovación, posee una trayectoria pasada y una perspectiva futura, que ejercen modificaciones en los diversos cursos de acción y desempeño de las firmas.

Las etapas que se describen, en este modelo, refieren a presencia en el mercado doméstico; luego actividades incipientes de exportación; exportaciones de prueba; comportamiento exportador proactivo y exportador comprometido. Dependiendo del autor, pueden ser cinco o seis etapas

A continuación, trazaremos algunas diferencias entre los modelos de Bilkey y Tesar, y Czinkota, en contrapunto con los modelos de Cavusgil Y Reid. En Tal sentido los dos primeros presumen que la firma no está interesada en exportar en la etapa 1, y están dispuestas a llenar órdenes inesperadas en la etapa 2, lo cual permite considerar razonable la idea de que existe una especie de mecanismo de “empujón” desde afuera, por medio de un agente que inicia la decisión de exportación. En los otros dos modelos, la firma puede describirse como una unidad más activa durante las primeras etapas. En estos modelos, un mecanismo interno o un agente de cambio interno probablemente sea la explicación más relevante en cuanto a por qué la empresa se mueve a la siguiente etapa (Andersen, 1993)

Modelo de Bilkey y Tesar (1977)
Etapa 1: la gerencia no está interesada en exportar
Etapa 2: Está dispuesta a recibir órdenes de compra inesperadas, pero no se esfuerza por buscar la factibilidad de exportación activa
Etapa 3: La gerencia activamente explora la factibilidad de exportar
Etapa 4: La empresa exporta a país con baja distancia psicológica
Etapa 5: La firma ya adquiere experiencia como exportadora
Etapa 6: La gerencia analiza la posibilidad de exportar a países de alta distancia psicológica

Fuente: Elaboración propia, en base a Andersen, 1993.

Modelo de Cavusgil (1980)
Etapa 1: Mercado doméstico como único punto de venta
Etapa 2: Preexportadora. La firma busca información y evalúa la factibilidad de emprender la exportación
Etapa 3: Compromiso experimental. La firma comienza a exportar a países de baja distancia psicológica
Etapa 4: Participación activa. Exportan a más países, exportaciones directas, con incremento en los volúmenes de venta
Etapa 5: participación comprometida. La gerencia realiza varias elecciones en las que pondera asignar recursos al mercado doméstico o internacional

Fuente: Elaboración propia, en base a Andersen, 1993.

Modelo de Czinkota (1982)
Etapa 1: Completamente desinteresada en la exportación
Etapa 2: Parcialmente interesada
Etapa 3: Exploración
Etapa 4: Experimental
Etapa 5: pequeño exportador experimentado
Etapa 6: Gran experiencia exportadora

Fuente: Elaboración propia, en base a Andersen, 1993.

Modelo de Reid (1981)
Etapa 1: Toma de conciencia exportadora, donde se despierta la necesidad
Etapa 2: Intención exportadora, donde la motivación, actitudes, creencias, y expectativas sobre exportar
Etapa 3: Prueba exportadora, donde existe escasa experiencia personal sobre el tema
Etapa 4: Evaluación exportadora, donde se evidencian resultados por el compromiso exportador asumido
Etapa 5: Aceptación exportadora, donde se adopta o rechaza la exportación como alternativa

Fuente: Elaboración propia, en base a Andersen, 1993.

3) Perspectivas enfocadas en las Pymes

Las perspectivas anteriores, se utilizaron en el auge que tuvieron los estudios en torno a las empresas multinacionales de países desarrollados, ya sea desde perspectivas económicas o de proceso (que abarcan un fresco mayor en cuanto a tamaño de firmas estudiadas). El interés académico, se desplaza hacia las pequeñas y medianas empresas, y su proceso de internacionalización. El motivo, subyace en las crecientes necesidades de aumentar las exportaciones, por parte de numerosos países, que incurrían en déficit de balanza de pagos, en su cuenta comercial. Es por ello que la temática involucra a gobiernos, empresas y académicos, con el fin central de estimular las exportaciones, y dado que muchas de estas Pymes podían ofrecer productos de buen desempeño en el mercado, pero no exportaban, los programas de incentivo gubernamental a las exportaciones, devino una temática de agenda, a partir de los 80, aunque con orígenes remotos en los 60 con los estudios de Perkey, snavelly y Tookey.

Uno de los aspectos centrales que atraviesa al estudio de la internacionalización de las Pymes es la incorporación de nociones pertenecientes al Marketing, donde la toma de decisión gerencial, y sus contactos con naciones extranjeras, viajes, experiencias personales, acompañan a otras importantes variables tales como la actividad internacional, las etapas o estadios de internacionalización, el producto, el país de

destino. En los conceptos de etapas, avizoramos la influencia de las teorías de proceso, en los estudios que incorporan a las pequeñas y medianas firmas, con redes.

3.1 Teoría de Redes

En esta teoría, que engloba a varios estudios de carácter empírico y a una vasta literatura, se asocia las nociones de redes sociales y organizativas de las firmas, como el núcleo de vinculas interorganizativas que definen contactos con otras firmas y redes del exterior, en un constante entramado dinámico. En este sentido, las oportunidades que emergen de las relaciones entre directivos de distintas empresas, significan un aporte crucial para el desempeño internacional, la toma decisiones, el flujo de información y aspectos organizativos que se modifican en este complejo patrón de intercambios. Los primeros desarrollos pertenecen a autores suecos, tales como Mattsson, en 1985, Hagg y Johanson.

Al respecto hay dos axiomas principales en la teoría de redes. Un axioma es que la estructura, que es el patrón de relaciones entre los nodos (o miembros) importa. El segundo axioma, es que la posición dentro de la red importa; o sea el conjunto de oportunidades y restricciones que enfrenta el nodo es parcialmente determinada por la ubicación del nodo en la red (Yamin, 2018)

La perspectiva de redes abrevia de teorías enlazadas con el intercambio social, y la dependencia de recursos, enfocando en el comportamiento que desarrolla una firma en el contexto de una red que incorpora relaciones interpersonales e interorganizativas. Por tanto, esas relaciones pueden involucrar a clientes, proveedores, competidores, agencias de apoyo público/privadas, familia, amigos, etc. Los límites organizacionales incorporan tanto las relaciones de negocios formales y relaciones sociales informales. Según esta escuela de investigación, la internacionalización depende de un conjunto de relaciones de red de la organización más que de una ventaja específica de la firma (Coviello, 1999). Además de esta batería de conceptos, se puede alegar que la toma de decisiones con respecto a la inversión extranjera involucra un mayor número de agentes de decisión, que parten de múltiples redes, frente al esquema de decisión estratégico racional en la toma de decisión de anteriores enfoques.

A diferencia del enfoque simplificado que presentaba la perspectiva de proceso, fundamentalmente la Escuela de Uppsala original, la teoría de redes se presenta como una apertura de elementos multilaterales.

Es por ello, que el ingreso a mercados extranjeros se produce de la interacción entre la red externa y la firma, en donde resulta decisiva la calidad del intercambio informativo entre las partes que componen las redes, y el tiempo en que se hayan desplegado.

Otro elemento destacado lo compone la ausencia de una jerarquía preestablecida entre los actores. Esto es una diferencia entre los modelos de mercado, con su interdependencia regulada por el mecanismo de precios. Frente a este parámetro ordenador del mercado, en la perspectiva de redes los actores se vinculan a través de relaciones de intercambio, donde sus capacidades y necesidades están mediadas por el carácter de las relaciones que tengan lugar en la interacción. En segundo lugar, la forma no jerárquica se presenta en la autonomía con que se dan los intercambios con su consiguiente interdependencia bilateral, en tanto que el sistema jerárquico se desarrolla desde un vértice de alto nivel.

El entramado de la red, inicialmente tiene un contenido doméstico, que luego se expande, conforme se abre el proceso de internacionalización.

3.2 Born Global

Atento a las nuevas condiciones del mercado y a la creciente importancia del desarrollo tecnológico, sumado a las capacidades de los nuevos emprendedores, surge una corriente que estudia la internacionalización, con destacados autores que estudian diferentes mercados, como el de la alta tecnología, con Knight y Cavusgil, en 1996; Madsen y Servais, quienes estudian el comportamiento del empresario, o Filis, en 2001, quien investiga mercados de producción artesanal.

Una empresa, puede definirse como born global, si desde su nacimiento persigue una impronta tendiente a la rápida inserción internacional. Según el parámetro de Oviatt y McDougall, en 1994, se puede agrupar en cuatro segmentos a este tipo de firmas, dependiendo del número de cadenas de valor y países involucrados.

Una de las características salientes de las born global es que son pequeñas empresas, con pocos empleados, y con ventas anuales que no superan un monto de facturación, con una propensión marcada por la innovación productiva y organizacional.

Algunas características descritas por Knight y Cavusgil, en 1996, nos ilustran lo siguiente:

- La visión de la dirección ve al mundo como un mercado unificado, desde el origen de la firma; contrario a las firmas tradicionales que no ven al mercado global como una sumatoria de mercados domésticos.
- Comienzan a exportar dentro de los primeros dos años, con una tendencia a exportar un cuarto de su producción total
- Tienden a ser empresas de escala pequeña, con facturaciones que no superan los 100 millones de dólares.
- La mayoría de las born global están formadas por activos emprendedores y tienden a aparecer como resultado de algún proceso de significativo quiebre en algún proceso o tecnología.
- Los productos suelen involucrar una sustancial incorporación de valor agregado.

Comparado con el modelo gradual de Uppsala, las born global se encuentran al otro extremo del espectro, dada su velocidad y agilidad para el proceso de devenir globales. No obstante, comparte con otras perspectivas, la idea de que la internacionalización consiste en un proceso de constante aprendizaje y adquisición de conocimiento para la acción. El llamado sendero orgánico de Uppsala contempla un tiempo de adaptación, para aumentar el número de países, y su consiguiente distancia psicológica; en tanto que el sendero posee una decisión de internacionalización en la que puede abrir nuevos mercados en simultáneo, independientemente de las distancia psicológica o de las barreras culturales. Además, ambos modelos comparten el énfasis que le confieren al rol de las redes de relaciones que la internacionalización crea (Chetty et al, 2004)

3.3 Modelo Híbrido de Li y Dalgic

En esta orientación se procura incorporar dimensiones de los modelos de contingencia, e integrar los modelos de planeación sistemática y de aprendizaje experimental.

Para empezar, se distinguen los tres abordajes con sus autores más destacados. Luego se propone el modelo híbrido que revela que el proceso de internacionalización de las firmas se compone de tres fases: antecedentes, planeación y ejecución. (Li et al, 2004)

En la fase de antecedentes hay dos vectores, la motivación (búsqueda de mercado, seguimiento de clientes, adquisición tecnológica) y la competencia corporativa (capacidades de innovación, tecnología, experiencia internacional y emprendedorismo). Estos dos elementos preceden a la etapa de planeamiento, en donde se investiga un mercado, se elige un mercado y un modo de entrar a ese destino. Estas dos fases coinciden con el modelo de aprendizaje y el de planificación sistemática. La tercera fase, que incorpora el modelo híbrido, es la de ejecución, que puede derivar en bajo nivel de compromiso y baja exposición al riesgo (ejemplo: exportación/agente de ventas; selección de mercados cercanos a nivel cultural y geográfico); un nivel intermedio de compromiso y riesgo y finalmente, un alto nivel de compromiso y riesgo (producción a través de subsidiaria, mercados distantes)

4) Perspectivas enfocadas en Pymes de alta tecnología

Según los estudios de Bell (1995) las pequeñas firmas de base tecnológica, se internacionalizan rápido, utilizando modos de ingreso directo, como exportaciones, o el uso de agentes o distribuidores, pero teniendo sumo cuidado con los asuntos concernientes a la propiedad intelectual, y a la obsolescencia que padecen algunos productos relativos a la industria del software, a la vez que pueden internacionalizarse en varios países simultáneamente. El atractivo de estas firmas, además de su rapidez para la internacionalización es su capacidad de innovación, que a pesar de estar presente en otros ramos de la industria, aquí se evidencia su fuerte dotación de recursos intensivos en investigación y desarrollo. El trabajo pionero de Bell también desafió al modelo tradicional por etapas, dado que había empresas que inician su trayectoria extranjera en países con baja distancia psicológica, pero había muchos otros que ingresaban a mercados psíquica y geográficamente distantes. Aquí la presencia de las redes de relaciones es decisiva. Este autor se inscribe en los modelos de etapas o procesos. Luego tenemos a autores como Coviello y Munro, que en investigaciones de 1995 y 1997 sientan las bases de las teorías de redes para pymes tecnológicas.

Identifican que las etapas en la internacionalización se comprimen en cantidad y en plazos de ejecución, siendo la velocidad un sello distintivo.

4.1 Teorías de primera generación

Es un lote de teorías, que surgen en la década del 70, entre las que se cuenta la escuela de Uppsala, la planeación sistémica y la perspectiva de contingencia, y redes.

En primer lugar, el enfoque que abreva de la escuela de proceso, con los estudios de Bell y Lindqvist, señalan un patrón diferente de internacionalización, como observamos en párrafos anteriores. Las etapas se hacen más ágiles y no configuran un sendero necesariamente incremental

La perspectiva de contingencia, proviene del marco teórico de redes, y sugiere, principalmente que el proceso de internacionalización depende factores relativos al contexto. Los distintos esquemas teóricos desde la década del 70 en adelante, fueron modificándose conforme los cambios en los patrones tecnológicos y en el ambiente de negocios internacional. Por tales motivos, a finales de los 80 y principio de los 90, el rápido avance de las tecnologías de información, sumado a las turbulencias en los mercados bursátiles y financieros a nivel global, repercutió, incluso en el ciclo de vida del producto, acortando las fases, descriptas décadas atrás por el economista Vernon.

El sector que estudia esta perspectiva tiene su interés en pequeñas firmas desarrolladoras de software, con características puntuales como estar vinculadas a la alta tecnología, intensivas en conocimiento e intensivas en prestación de servicios.

Sus autores principales, Coviello y Munro, nos sugieren que los marcos teóricos que examinan la internacionalización de pequeñas firmas, el de etapas y el de redes, pueden integrarse. De este modo, de un lado, la visión de etapas sugiere una evolución a la internacionalización basada en el aprendizaje cognitivo (...) en el cual las firmas expanden sus objetivos de mercado y los métodos de ingreso en los que los gerentes ganan confianza y aprenden de su experiencia personal. Por otro lado, la perspectiva de redes nos muestra que el desarrollo de actividades internacionales de mercado emerge (...) de una red de relaciones formales e informales (Coviello et al, 1997)

4.2 Modelo Holístico de Jones

El desarrollo de Marian Jones, a finales de los 90, tiene la incorporación de elementos variados, de ahí su denominación de holístico, en donde se combinan los vínculos entre las firmas, nexos centrales con la cadena de valor, investigación y desarrollo, marketing y distribución, producción, y atención en aspectos individuales y organizacionales. Se considera que la naturaleza del proceso de internacionalización, puede rastrearse en los trazos de contactos formados a través del tiempo. Por todo esto la autora indica que en las primeras etapas de crecimiento y desarrollo de la firma (...) el proceso de expansión internacional debe incluir todos los aspectos de las actividades de negocios de la firma, y la forma que toma la internacionalización reflejará los procesos internos de desarrollo y crecimiento (Jones, 1999)

Algunas características del estudio de las firmas, arrojan los siguientes puntos a destacar:

- Gran variación con respecto a los enfoques tradicionales que reportan un esquema de secuencias típicas o patrones visibles en la expansión internacional de las pequeñas, y variabilidad en las etapas de transición gradual desde la exportación indirecta hacia la exportación directa.
- Se identifican cinco patrones entre los que se cuentan a “firmas domésticas; desarrolladores reacios/exportadores especializados; desarrolladores convencionales; desarrolladores rápidos y emprendedores internacionales. Estos grupos reportan distinta cantidad e intensidad en sus vínculos. Así las firmas domésticas nunca forman vínculos de expansión internacional; los desarrolladores reacios son firmas fundadas cerca de 1975, con una vocación por iniciar un vínculo a la vez, ya sea de importación o exportación, con fuerte tendencia a enlaces con sesgo comercialista.
- En tercer lugar, los desarrolladores convencionales tienden a formar tanto vínculos simples al interior, como en el exterior y aunque algunas de estas firmas utilizaban patrones tradicionales de internacionalización, había otras que modificaban estas etapas. El conglomerado de rápidos desarrolladores, despliegan una mayor complejidad de vínculos iniciales, en las distintas etapas de la cadena de valor.

- Finalmente, el último lote conecta con la definición de Oviatt y McDougall, en donde los primeros contactos son intensos y tienden a la complejidad.

Como observamos anteriormente, no se reporta un patrón homogéneo en la velocidad de vinculaciones, y en la intensidad con la que se desarrollan estas relaciones en el proceso de internacionalización

A su vez, en la cadena de valor se utilizan determinados vínculos, con interconexión bilateral, que despliega sentidos múltiples con el abanico de posibilidades es muy amplio para las formas de vinculación en los distintos ámbitos de la cadena de valor. Al respecto los modos de negocios fronterizos nos son mutuamente excluyentes sino que consisten en varias actividades interrelacionadas en la forma de adentro/afuera y lazos de cooperación (Jones, 1999). En tanto que cooperación es más frecuente en décadas recientes, que en los albores de estudio, en la década del 70 y aquellas firmas que desarrollan su expansión internacional desde los 60, lo realizan sin mucho despliegue de vinculaciones previas.

Por lo antedicho, el modelo de internacionalización debe contemplar la variedad de decisiones que se inscriben en el objetivo de internacionalizar, tales como “decisiones relativas a la naturaleza de la firma, necesidades de recursos, y desarrollo de oportunidades; procesos de desarrollo incluyendo el desarrollo evolutivo, desarrollo de redes, y planificación estratégica del crecimiento; y patrones de desarrollo que incluyan combinaciones de vínculos y actividades de negocio” (Jones,1999)

4.3 Modelo integrativo de Bell

Consiste en una propuesta que integra los análisis de redes y las perspectivas de proceso, para el estudio de los senderos heterogéneos que asumen las firmas. Recociendo las múltiples variantes de trayectorias de expansión internacional, procedentes de diferencias en motivaciones, objetivos e intensidad del conocimiento, se propone un modelo integrativo, analizando los hallazgos empíricos y la relación con las políticas públicas, consecuencias en las cúpulas gerenciales, entre otros aspectos. Resulta crucial entender la conceptualización de empresas Born Global Again, a las que se identifica en el modelo propuesto por Bell, en 2001 como aquellas empresas que se internacionalizaron rápidamente pero que originalmente se enfocaron en el mercado doméstico por un largo periodo

En el modelo, encontramos en la cúspide a las “características y mentalidades de los directivos”, que se ven influidas por el “ambiente interno” (recursos humanos y financieros, competencias de management, conocimientos) y el ambiente externo (favorable o desfavorable; condiciones del mercado doméstico y foráneo; industria y tendencias del sector; virtudes y defectos). Posteriormente llega la “decisión de internacionalizar”, y aquí se da apertura a tres senderos posibles: sendero tradicional, Born again global (o firmas intensivas en servicios) y el sendero Born global.

El sendero tradicional, nos marca las etapas clásicas desde el mercado doméstico, pasando por países con cercanía psicológica, hasta aumentar la distancia cultural y geográfica. En segundo lugar, las firmas “born global again”, que inician su derrotero desde el mercado local y luego transitan hacia otros mercados, con la salvedad de que existe una tendencia habitual por seguir a los clientes del mercado doméstico en su ruta hacia el extranjero. Finalmente el sendero Born global, caracterizado por ser firmas intensivas en conocimiento, y que se dirigen con rapidez hacia destinos foráneos.

Los tres senderos son analizados desde la variable tiempo y estadio de la internacionalización, y en todos se considera el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva.

El modelo reconoce que el proceso no es lineal ni unidireccional, asumiendo la posibilidad de avances y retrocesos, con la posibilidad de momentos de “desinternacionalización”.

Por consiguiente, “el modelo propuesto incorpora dimensiones presentes en las teorías de etapas incrementales, y de las perspectivas de redes. También reconoce el valor explicativo de las aproximaciones contingentes y teorías afines basadas en recursos. Integrando elementos de cada una de estas conceptualizaciones, la intención es procurar proveer una perspectiva coherente de la internacionalización de la firma “ (Bell et al, 2003)

5) Perspectivas enfocadas en experiencias exitosas en mercados emergentes

Los casos exitosos de países como la India, y de las 3 I (India, Israel, Irlanda) revelan algunas pautas del modo en que se conjugaron políticas públicas e inversiones del sector privado en capital físico y humano para el desarrollo de potentes industrias de exportación y producción de software

5.1 El Caso de la India

Con el desarrollo de las tecnologías de la información, a finales de los 90, el mercado emergente de la India, efectuó una serie de progresos, que lo colocaron en los puestos de vanguardia en exportaciones de software.

Las características del amplio mercado doméstico de India difieren de su mercado de exportación, que se caracteriza por ser bastante más simple que el local. En el mercado interno, hay una gama extensa y compleja de servicios y productos de software, que atienden a empresas adaptadas a una demografía colosal, tales como el servicio de provisión de agua o de trenes de Bombay.

Con respecto a las empresas de exportación de software, pueden dividirse en 3 categorías o métodos de exportación, según el estudio de Arora et al, 2001:

- Consultoría onsite o proyectos onsite: compañías de la India que proveen productos de software a empresas de EE.UU, donde las acciones se realizan sobre el sitio del cliente
- Mix de trabajo offshore y onsite: las compañías locales envían técnicos a la empresa cliente en Estados Unidos para requerimientos particulares o entrenamiento de personal en sistemas particulares, combinadamente con el trabajo onsite o sobre el sitio del cliente.
- Centro de desarrollo offshore: popularmente difundido en Estados Unidos y Europa por los bajos salarios y la cantidad de talentos indios, el centro offshore involucra una serie de contratos a largo plazo, con precios fijados, y con proyectos a ser cumplidos en plazos bastante acotados. Puede existir una sede distinta de la compañía de origen, para realizar los trabajos solicitados por el cliente.

Con respecto a los factores relativos al lado de la oferta, uno de los éxitos de la industria de software de India es sus profesionales de alta capacitación y baja remuneración.

Para tener una idea, en los segmentos de programadores, analistas en sistema, administradores de redes, los sueldos en la India representaban la décima parte con respecto a Estados Unidos para el año 1997; mientras que un desarrollador de software cobraba tres veces menos en India que en el país norteamericano. En segundo lugar, grandes aptitudes de los recursos humanos para el idioma inglés, de parte de los cientos de miles de ingenieros, programadores, y científicos de la industria.

Otro factor decisivo para el rápido desempeño de la industria, ha sido la excelente infraestructura en telecomunicaciones y la infraestructura, gracias al establecimiento de Parques tecnológicos de Software, tales como el de Bangalore, Pune y Bhubaneswar, en 1991. Luego se establecieron otros parques cercanos a Nueva Delhi y decenas más durante años subsiguientes, que sirvieron como base para orientar la producción hacia mercados extranjeros, por medio de facilidades logísticas, centralización de infraestructura y recursos tecnológicos de alto nivel.

También, el proceso de certificación de calidad para empresas de software, de acuerdo con las normas ISO 9001 y el sistema CMM (capability Maturity Model), en los que las compañías de más del 50 por ciento del total de empresas del sector, adquirieron el máximo nivel, el 5, del estándar de calidad.

5.2 Modelo estratégico de Exportación de software desde países en desarrollo

El estudio realizado en 1996 por el académico argentino, Carlos Correa, representa uno de los análisis pioneros para países en vías de desarrollo como Argentina, Brasil y Chile.

Antes de escudriñar los casos de países latinoamericanos, releva las barreras internas y externas para las exportaciones de software.

Entre las barreras internas, señala el “tamaño de mercado” (ningún mercado doméstico es lo suficientemente grande para adquirir escalas rentables de producción y venta); el “tamaño de la firma” (las firmas de software en Latinoamérica adolecen de falta de recursos y financiamiento bancario) ;“los estándar de calidad” (a pesar de contar con

personal calificado, existe reticencia a adoptar medidas de calidad); “el peso relativo del costo laboral” (indica que a pesar de los salarios bajos, la incidencia de los salarios en el producto excede el 70 por ciento); “deficiencias en la calificación y metodologías” (comparativamente con países desarrollados hay desfases grandes en la capacitación de los recursos humanos); “infraestructura” (falta de infraestructura y recursos en telecomunicaciones); “requerimientos de marketing” (la falta de estrategias vinculadas al marketing, repercuten en el desempeño exportador).

Entre las barreras externas, señala aquellas relativas al lado de la oferta y la estructura del mercado internacional, entre las que se cuentan:

- El control prioritario de empresas de Estados Unidos en el sector
- Concentración oligopólica del mercado internacional.
- Estructura del mercado entre productores de software y productores de equipamiento informático

Por otro lado, señala que las firmas no solamente confrontan con las barreras del mercado internacional, sino que cuentan varias desventajas, como:

- Barreras de lenguaje, para países que no sean angloparlantes
- Desconfianza de los países desarrollados comprar productos provenientes de países emergentes.
- Los excesivos costos de marketing para lanzar nuevos productos en el extranjero
- La dificultad para adquirir conocimientos profundos sobre las necesidades de distintos países, con sus culturas heterogéneas
- Dificultades originadas en los derechos de propiedad y patentes.

Luego de enumerar las barreras o factores internos y externos que condicionan el desempeño exportador, describe los mercados de Argentina, Brasil y Chile, aseverando que la industria del software en estos países comparte algunas características comunes hay una considerable concentración de la oferta, con las cinco principales empresas controlando 50-70 % del mercado. Segundo, las firmas de actividades de software están involucradas en muchas ocasiones en la provisión de consultoría de hardware(...) Tercero, la industria se especializa en la producción de software de aplicación personalizado(...) Cuarto ,el personal calificado se encuentra disponible, considerablemente a menor costo laboral que en países desarrollados. Quinto, la

industria se encuentra en una etapa inicial y no ha establecido sólidos vínculos de investigación y desarrollo (Correa, 1996)

5.3 Modelo de exportación de software estratégico de Heeks y Nicholson

En primer término, los autores analizan el fenómeno de las 3 I (India, Israel e Irlanda), como los mayores exportadores de software, para luego acercarse al modelo de Porter de 1990, identificando a las condiciones de demanda, la estructura y estrategia de las firmas locales, y las industrias de soporte, como elementos clave para la competitividad industrial. No obstante, también identifican particularidades para un modelo específico por país. Por consiguiente, “el modelo consiste en cinco de los principales factores, algunos de los cuales tienen subcategorías. Los cinco factores son: demanda (para software); visión nacional y estratégica; vínculos internacionales y confianza; características de la industria del software; e infraestructura nacional relacionada al software” (Carmel, 2003)

Estos factores, y muchos otros más complementen el posterior análisis de un modelo exitoso de exportación de software, que presentamos a continuación.

Luego replican la misma matriz de análisis con Rusia, Filipinas y China, cuyos mercados difieren bastante de las características de los 3I en aspectos tales como la falta de confianza que generan, altos niveles de piratería y bajo nivel de inglés y financiamiento, pero comparten la vocación exportadora, y algún nivel de Clustering

Finalmente, abordan dentro de la visión nacional, las tácticas relativas a la infraestructura doméstica, que consideran esencial para cualquier estrategia exitosa de software. En tal sentido, destacan las posibilidades de intervención gubernamental, en el recurso humano, la tecnología, el dinero, la información, la innovación, y otras fuentes, enfocando en distintas políticas públicas para allanar el camino para la internacionalización.

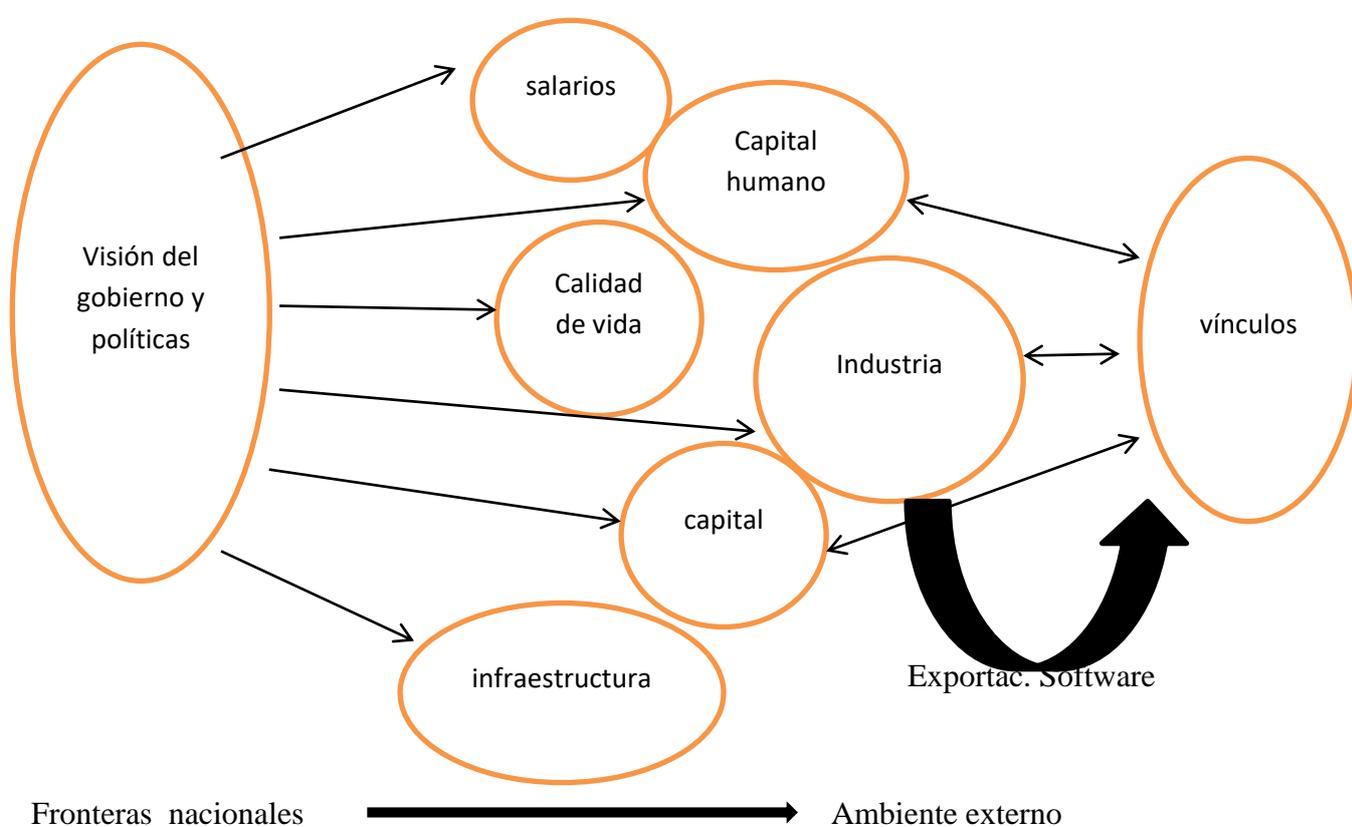
Modelo exitoso de exportación de software

	India	Irlanda	Israel
Demanda	Alta demanda externa Baja demanda doméstica	Alta externa, Baja doméstica	Alta externa, Baja doméstica
Visión nacional y estrategia	Visión y estrategia presente: servicios de software y luego ascendiendo en la cadena de valor	Presente: productos vinculados a necesidades multinacionales, luego diversificación	Productos de cosecha propia, luego innovación y diferenciación
Vínculos internacionales y Confianza	Diáspora y basados en el Estado; reputación en base a ISO y antipiratería	Diáspora y basados en el Estado; reputación en base a ISO y antipiratería	Diáspora y basados en el Estado; reputación en base a ISO y antipiratería
Características de la Industria del software	Algún grado de competencia, clustering y colaboración	Algún grado de competencia, clustering y colaboración	Fuerte nivel de competencia; clustering y colaboración
Factores de entrada al mercado Doméstico. Infraestructura	Fuerte, capital humano de bajo costo; ponerse al día con TICS, acceso al capital, RYD limitado	Fuerte capital humanos, fuertes TICS; acceso al capital; buena base de RYD	Fuerte capital humanos, fuertes TICS; acceso al capital; alto desempeño de RYD

Fuente: Heeks et al 2002

5.4 Modelo Oval de Carmel

Este modelo, desarrollado por Erran Carmel, denominado como “modelo oval de factores de éxito en la exportación de software”, incluye ocho factores, que adapta y mejora el modelo de Heeks y Nicholson, con particularidades, dado que “aplicamos los factores tercero y cuarto de las naciones exportadoras de software; enfatizamos ciertos factores, tales como el capital humano, que no son preeminentes en su modelo; no enfatizamos en factores secundarios como la piratería (confianza en su jerga); y agregamos ciertos factores como calidad de vida” (Carmel, 2003)



Fuente: Elaboración propia en base a Carmel, 2003

El énfasis del modelo viene dado en la trascendencia de planes de gobierno proactivos, que faciliten el desarrollo de la industria, a través de una buena infraestructura, disponibilidad de capital de financiamiento de proyectos, y mejora constante de las condiciones de apoyo para el sector.

En lo referente a capital humano, el énfasis está dado en la generación de capacidades técnicas, destreza en idiomas, y aumentar las competencias en marketing, gerencia y desarrollo de proyectos.

El punto relativo a calidad de vida nos remonta a la importancia dada en el modelo al capital humano, dado que mejores condiciones de trabajo y salario, repercuten en el desempeño exportador, dada la necesidad de recursos humanos en la producción de software. Lo mismo sucede con el apartado capital e infraestructura, con el foco en aumentar en calidad y cantidad estos factores.

El último factor, que conecta con la industria y el capital humano y financiero, es la noción de vínculos que definen como aquellos que “emergen entre individuos, entre grupos de trabajo, entre firmas, y entre naciones debido a lo geográfico, cultural, lingüístico o étnico” (Carmel, 2003)

En un estudio posterior, el autor desarrolla una taxonomía por nivel, donde configura 4 niveles de países, del 1 al 4, según los ingresos por exportación, la cantidad de cluster, y la madurez de sus esquemas nacionales.

	Etiqueta	Naciones
Nivel 1	Mayores exportadores de software	Países de la OCDE: EEUU, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Suecia, Finlandia, Japón. Suiza, Australia. Incluye ingresantes en los 90: Irlanda, Israel e India
Nivel 2	Países en transición	Rusia y China
Nivel 3	Países emergentes en la exportación de software	Brasil, Costa Rica, Méjico, Filipinas, Malasia, Sri Lanka, Corea, Pakistán, Rumania, Bulgaria, Ucrania, Polonia, Checa, Hungría, y otros
Nivel 4	Etapas infantiles	Cuba, El Salvador, Egipto, Bangladesh, Vietnam, Indonesia y otros

Fuente: Elaboración propia en Base A Carmel, 2003

5.5 Modelo de emprendores y capacidades tecnológicas

Este desarrollo teórico, de las autoras Constanza Bianchi, Charmaine Glavas y Shane Mathews, analiza el desempeño de pymes en Latinoamérica. Concretamente, un marco conceptual que contribuye al entendimiento de cómo el desarrollo de capacidades de emprendedorismo y tecnológicas en las pymes puede mejorar la performance de estas empresas en mercados emergentes (Bianchi et al, 2017)

6) Integración de las distintas corrientes del marco teórico a la investigación

Del modelo Uppsala, tomamos las etapas y el carácter incremental de las decisiones relativas a la internacionalización. En tal sentido el compromiso gradual que se evidencia en un proceso que va desde nulas actividades de exportación hasta algunas actividades esporádicas. Luego la exportación vía representantes, el establecimiento de subsidiaria y la producción en el extranjero (en nuestro caso el desarrollo de software)

Del modelo I, escuela de Innovación, resulta relevante el planteo de autores como Bilkey y Tesar cuando describen las 6 etapas desde que la gerencia no tiene interés en exportar, pasando por la existencia de órdenes de compra inesperadas. Posteriormente la gerencia evalúa la factibilidad de exportar hacia países de baja distancia psicológica (es el caso de la empresa Multisoft), hasta transitar la etapa 5 y 6 que describen las exportaciones activas y la introducción en países de mayor distancia psicológica.

Con respecto a las perspectivas enfocadas en las Pymes, y sus diversas expresiones, tomamos de la Teoría de Redes las nociones los contactos entre diferentes organizaciones, que amplía el enfoque de proceso (con su conocimiento y compromiso incremental) añadiendo la posibilidad de la vinculación entre distintas firmas para afianzar lazos de vocación internacional

En el caso de la conceptualización de Born Global, si bien la empresa que analizamos no nació global, ha tenido casos de internacionalización con sus clientes domésticos que poseen filiales en países de Latinoamérica, y además se comparte los rasgos de las estructuras de empresa descritas por esta teoría, ya que se trata de empresas que rápidamente se insertan en el escenario global, son pequeñas empresas, y tienen una facturación limitada

Del Modelo Híbrido de Li y Dalgic, absorbemos los conceptos de fases de internacionalización, con las etapas de antecedentes, planeación y ejecución, que entronca con la perspectiva de proceso

Como vimos anteriormente las primeras fases tienen resonancia en el modelo de aprendizaje y planificación sistemática. Lo relevante de esta perspectiva es la etapa de ejecución, con sus niveles diferenciales de compromiso e introducción en mercados foráneos (bajo nivel, intermedio o alto, vinculado al nivel de penetración en los mercados, y la distancia cultural)

En el caso de las perspectivas enfocadas en Pymes de alta tecnología, resulta crucial los conceptos que se obtienen, entre los que destacan la rápida internacionalización, el modo habitual de ingreso a nuevos mercados, siendo el modo directo (vía exportación), o el uso de agentes o distribuidores. Las dificultades que acarrearán estas firmas con los problemas de propiedad intelectual, riesgo de piratería o falsificación, y la obsolescencia

Los marcos teóricos de pequeñas firmas combinan el de procesos y redes dado que al aprendizaje en etapas y a la confianza adquirida de manera gradual por las gerencias de las Pymes de alta tecnología, se suma la necesidad de tener puentes y relaciones en red con diversas empresas que faciliten el ingreso a nuevos mercados, siendo las relaciones formales e informales. También resulta relevante del modelo Holístico de Jones, las múltiples decisiones que toma la gerencia de una firma que produce software en el que el desarrollo evolutivo, de redes, y las combinaciones de vínculos cognitivos y sociales adquiere trascendencia al momento de realizar intentos de internacionalizarse.

El Modelo integrativo de Bell resume la propuesta que esbozamos con antelación ya que propone la integración de las perspectivas de redes y proceso.

También, incluimos el Modelo de Carmel y Oval, con el objetivo de detectar la importancia de los planes de gobierno, y las políticas públicas activas en la generación de industrias con posibilidades de expansión internacional. En nuestro caso, la firma Multisoft pertenece desde sus orígenes al cluster tecnológico de la Provincia de Córdoba. Además, por la importancia que esta teoría otorga a la formación de capital humano, que en una industria intensiva en conocimiento, requiere especial atención.

Con respecto a la inclusión de ejemplos de países en vías de desarrollo, resulta importante para identificar los principales procesos que se dieron en la industria de producción de servicios informáticos, y en el posicionamiento de países como Argentina, y los destinos de habla hispana, que escogimos para nuestra plataforma de internacionalización.

Finalmente, la inclusión del modelo estratégico de Exportación de software desde países en desarrollo, para detectar las barreras internas y externas, que derivan en conceptos útiles para la viabilidad de una estrategia de internacionalización para la firma Multisoft.

Teoría	Contribución a la tesis
Exportación de servicios	Clave porque se exporta software, que es servicio y los aportes del marketing, derecho y comercio de servicios se encuentran consignadas en este marco referencial
Modelo Uppsala	División por etapas, carácter y compromiso gradual por la internacionalización
Modelo I, escuela de Innovación	Concepto de baja o alta distancia psicológica, en las etapas de internacionalización.
Perspectivas enfocadas en Pymes	Vinculación con firmas extranjeras para establecer redes internacionales de confianza
Born Global	Tamaño de empresa, firmas pequeñas con rápida inserción internacional
Modelo Híbrido de Li y Dalgic	Fases de internacionalización: antecedentes, planeación y ejecución
Perspectivas enfocadas en Pymes de alta tecnología	Modo directo (vía exportación) o vía agentes o distribuidores. dificultad para contener piratería o falsificación del software
Modelo integrativo de Bell	Integra la perspectiva de redes y proceso
Modelo de Carmel y Oval	Importancia de planes de gobierno y políticas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: LA EMPRESA MULTISOFT

Multisoft es una empresa desarrolladora y distribuidora de software empresarial. Cuenta con oficinas corporativas, en el Parque empresarial Aeropuerto. En sus orígenes, la empresa se localizaba en en el centro de Córdoba Capital. Con el tiempo, realizaron inversiones para ampliar sus oficinas, desplazándose hacia el Parque empresarial Aeropuerto, ubicado en frente del Aeropuerto Internacional de Córdoba. La empresa cuenta con personal que desarrolla el software, con personal administrativo, y con vendedores y encargados de implementación y post-venta. La empresa tiene una dotación de aproximadamente 30 empleados permanentes. Y Otras contrataciones temporarias. Su propietario, el Ingeniero Eduardo Ranzuglia, es uno de los empresarios pionero en el sector, y mantuvo activos contactos con el Cluster tecnológico de Córdoba que aglutina a todas las empresas que trabajan en la industria de desarrollo de software cordobés.

Según la brochure empresarial de la firma “MultiSoft® tiene como misión brindar software de alta calidad a pymes, profesionales y organizaciones sin fines de lucro en el ámbito nacional e internacional. Permitiéndoles lograr la eficacia y eficiencia tanto en la gestión de sus negocios como en sus procesos internos. Se trata no solo de proveer las herramientas tecnológicas, sino de completar las mismas con la adecuada capacitación de los usuarios y con un soporte técnico que asegure la exitosa implementación del software y la continua satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes. MultiSoft® cuenta con la trayectoria, experiencia, tecnología, recursos e infraestructura requeridas para brindar a sus clientes las herramientas informáticas que les permitan agregar valor a su negocio” (documento proporcionado por la compañía)

1.1 Trayectoria y Experiencia

La experiencia de más de 30 años en el mercado, constituyen una fuente de presentación singular en los proyectos de implementación de sistemas MultiSoft. Es importante destacar la amplia experiencia en proyectos a medida de productos de distribución masiva y / o vertical que ha desarrollado MultiSoft, especialmente para empresas de gran envergadura.

1.2 Tecnología

MultiSoft desarrolla todos sus productos con los últimos avances de la Tecnología Informática. Adicionalmente, los sistemas MultiSoft son compatibles con los principales estándares vigentes de la industria informática por lo que garantizan el futuro de la inversión realizada.

1.3 Recursos humanos

MultiSoft dispone de recursos humanos y técnicos que conforman un equipo de alto nivel de calificación. Dentro de los recursos, el departamento de desarrollo propio ha sido una de las mayores ventajas competitivas.

1.4 Infraestructura

En sus flamantes oficinas del Polo Empresarial AEROPUERTO con una superficie de 250 m² MultiSoft cuenta con una infraestructura edilicia de óptimo nivel para cubrir todas sus necesidades y las de sus clientes.

1.5 Vinculaciones con normas de calidad

Desde sus inicios MultiSoft ha trabajado con los más altos estándares de calidad tomándolos como base para las interrelaciones con clientes internos y externos a la firma. Consecuente con este objetivo que se encuentra expresado en la misión misma, la compañía ha iniciado el camino sin retorno en la implementación de un Sistema de Calidad de acuerdo con las normas ISO 9001. Se trata de una empresa Certificada ISO9001:2015 (N° AR-O238465),

1.6 Presencia de la compañía en ámbitos institucionales

Forma parte del Cluster Córdoba Technology y Miembro de CASETIC (San Juan – Argentina). Dentro del ámbito Educativo, MultiSoft a través de acuerdos con establecimientos secundarios y universitarios, proporciona a estas entidades las versiones educativas de sus sistemas a fin de que alumnos de los distintos niveles cuenten con una herramienta de alto nivel para su formación práctica y profesional.

1.7 Implementación y servicio técnico

Durante un período posterior a la instalación, otorgan un servicio diferencial destinado a cubrir todas las expectativas e inquietudes que surgen como consecuencia de la incorporación de la herramienta.

El departamento de implementación brinda un entrenamiento personalizado y específico de acuerdo a las necesidades de información de cada organización, de su actividad y de los distintos tipos de usuarios que en ella trabajan (operadores de sistemas, administradores, auditores y responsables de funciones contables o financieras dentro de la empresa), no solo instruyendo sobre la correcta utilización de los sistemas, sino además como adecuar los mismos a la propia realidad organizacional.

El servicio de posventa es asegurado a través del Departamento de Servicio Técnico. Desde ese departamento, técnicos especializados brindan a usuarios y operadores de los sistemas Multisoft® entre otros, los siguientes servicios:

- Atención de consultas telefónicas Help-Desk.
- Resolución on-line de consultas, a través de correo electrónico.
- Monitoreo a través de diversas tecnologías de acceso remoto.
- Atención de emergencias on-site (en empresas).
- Actualización de versiones.

1.8 Vínculos con el comercio exterior

Según lo relevado por informaciones proporcionadas por la compañía, alegaron que “Tenemos experiencia de implementaciones y soluciones ERP con la emisión de facturas electrónicas en países como Chile, Uruguay, México y Colombia a través de API-REST con empresas u organismos propias en cada una de las locaciones cumplimentando las normas fiscales exigidas”.

A continuación las principales características de los productos que ofrece la empresa Multisoft

2) Gama de productos ofrecidos por la empresa, con su nomenclatura comercial

2.1 MULTISOFT® visual business

Se trata de un Software de Gestión ERP modular e integrado de propósito general, totalmente parametrizable, adaptable a distintos modelos de negocios mayoristas, minoristas, comerciales, de servicios, de gestión mixta, constructoras, droguerías, etc. Cubre por completo los circuitos de ventas.

Permanentemente actualizado con los requerimientos impositivos (IVA Digital, Régimen de información RG 3685, SICORE, liquidación de percepciones y/o retenciones nacionales, provinciales y/o municipales)

Apto para empresas con manejo de sucursales y/o franquicias.

2.2 MULTISOFT® crm workflow

Es un Software de tecnología abierta que permite registrar, integrar, administrar, gestionar y auditar las comunicaciones desde/hacia la empresa con clientes y proveedores. Se integra con Multisoft® Visual Business tanto en circuitos de ventas como de compras, permite la generación de eventos que disparan alguna tarea dentro de cada uno de los circuitos administrativos (ej.: seguimiento de presupuesto u orden de compra, registros de no-conformidad, programación de tareas técnicas, etc.) con asignación de responsables, fechas y horas de inicio y finalización, detalle de lo realizado y valoración de estas tareas. Herramienta fundamental para empresas que desean certificar normas de calidad. Operable como Help-Desk y Gestión de Servicios Técnicos, RMA, etc.

2.3 MULTISOFT® factura electrónica

En este caso se encuentra totalmente integrado con Multisoft® Visual Business, sin restricciones mensuales ni costos de uso mensual o por cantidad de facturas emitidas. Enteramente transparente en el uso diario, factura directamente con los servidores de AFIP (web-service) y registra de forma automática en el sistema integrado de gestión. La factura electrónica reduce costos de impresión y envío, libera espacio físico de almacenamiento, mejora la accesibilidad de las facturas almacenadas y facilita la gestión administrativa tanto de la empresa como la de sus clientes.

(WS: Factura Electrónica, MiPyme, Exportación, Bonos Fiscales, Con Detalle, etc.)

2.4 MULTISOFT® gestión contable

Multisoft® Gestión Contable: Una herramienta poderosa que permite llevar en forma completa, ágil y rápida la gestión contable. Multi-Empresa y/o Períodos con definición de Plan de Cuentas de hasta 9 niveles. Manejo de 9 Libros Auxiliares y Centros de Costos. Minutas Automáticas, Múltiples Listados y Reportes. Balances de Sumas y Saldos, General, de Presentación, Cuadro de Resultados, Ratios o Índices contables, Ajuste por Inflación, Cierres automáticos de Cuentas Patrimoniales y de Resultados, Módulo de ACTIVO FIJOS y Amortizaciones, etc. Interactúa con los sistemas de Gestión Comercial ERP y Sueldos.

2.5 MULTISOFT® SUELDOS Y JORNALES

Es un Sistema Multi- Empresa, Multiconvenio. Combina flexibilidad y rapidez de Procesamiento con su fácil utilización. Liquidación con cálculos de aportes, contribuciones y rebajas por promoción, carga inteligente de informes de liquidación y definición de fórmulas por usuario, emisión de recibos, Libro de Sueldos Digital, Planillas de Deducciones y Asignaciones, importación de novedades de liquidación desde archivos de Excel (.xls), etc.

Interactúa con el sistema de Gestión Contable y de Gestión ERP.

2.6 MULTISOFT® SEI

Multisoft® SEI (Sist. Exportador/Importador de datos): Sistema que permite la integración de la información generada en las distintas sucursales. Emite informes de operaciones por sucursal. Actualiza automáticamente base de datos de clientes, proveedores, artículos, etc. Centraliza información de cuentas corrientes de clientes y proveedores. Transferencia automática de movimientos de cheques y tarjetas de crédito. Trabaja actualizando en todos los módulos del sistema que se encuentren instalados tanto en las sucursales como en la casa central. Totalmente parametrizable según la información que se desee transferir en cada importación o exportación de datos. Actualización de precios de Casa Central a Sucursales, etc.

2.7 MULTISOFT® MODULO MERCADO LIBRE

(Orientada a clientes ocasionales / venta masiva)

- Publicación de Artículos a Mercado Libre desde Sistema ERP (Sincronización de Precios, Stock y Estados)
- Recuperación de Pedidos de Mercado Libre al Sistema ERP
- Posibilidad de Facturación automática

2.8 MULTISOFT® MODULO WOO-COMMERCE

(Orientada a clientes ocasionales / venta masiva o de website propio)

- Publicación de Artículos a Woo-Commerce desde Sistema ERP (Sincronización de Precios, Stock y Estados)
- Recuperación de Pedidos de Woo-Commerce al Sistema ERP
- Posibilidad de Facturación automática

2.9 MULTISOFT® MOBILE

Fuerza de Ventas, principales características:

- Consulta de Saldo/Resumen de cuenta de Clientes
- Generación de Presupuestos/Pedidos de forma remota
- Gestión de Cobranzas con Valores en Cheque y Efectivo
- Políticas de Precios Completa del ERP (Precios por Cliente, Listas Especiales, Precios por cantidad, Descuentos por Cantidad)
- Conexión de Datos 100% Online con el Sistema ERP
- Gestión de Rutas
- Estadísticas Gerenciales (SmartPanel)
- Estadísticas para Vendedores (SmartPanel)
- Consulta del Estado de sus Pedidos/Cantidades Entregadas
- Impresión de Comprobantes en PDF

Solución para Clientes: (Autogestión)

(Orientada a clientes recurrentes)

- Consulta de Saldo/Resumen de cuenta
- Generación de Presupuestos/Pedidos (Autogestión)
- Impresión de Comprobantes en PDF
- Políticas de Precios Completa del ERP (Precios por Cliente, Listas Especiales, Precios por cantidad, Descuentos por Cantidad)

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS

En el presente capítulo se muestran los resultados del trabajo de campo realizado.

4.1. ESTUDIO CUALITATIVO

4.1.1 EMPRESAS POTENCIALES USARIOS DE ERP EN CHILE

Chile potenciales usuarios de ERP Multisoft:

Se relevaron empresas de rubros tales como alimentación (Moving Food Chile), mueblería (Muebles La Americana) y Ferretería (Ferretería industrial JVC), en las ciudades de Santiago de Chile, y Antofagasta.

La cantidad de empleados promedio osciló entre 10 a 25 empleados.

Todas las empresas utilizan un sistema de ERP (2 utilizan ERP Chile y la restante, el software Defontana). Algunas de las características comunes que surgieron de las entrevistas podrían señalarse a continuación:

- **Respecto de servicio de postventa:** respuesta rápida frente a asistencia, fue la respuesta homogénea

“Denfontana es un software por partes, mientras más pagas más acceso tienes a las distintas funciones del programa. La atención al cliente es buena, pero muchos de los contratiempos con los que nos encontramos se resuelven pagando más lo cual se vuelve un desagrado, y mayoritariamente intentan venderte más módulos o secciones del software al momento de querer resolver estos contratiempos”. En el caso del ERP Chile surgieron las mismas inquietudes de los usuarios, anclado en la queja de que para mejorar el funcionamiento del software se requiere el pago de costosas licencias adicionales.

- **Nivel de satisfacción con el mantenimiento y actualización de su sistema actual de gestión:** Hubo coincidencias en los 3 casos frente a un nivel de satisfacción moderado, a veces, ligeramente insatisfechos. Podemos advertirlo en expresiones tales como “la verdad es que no, las actualizaciones van agregando más funciones pagadas básicamente y tienden a generar errores en las funciones básicas, como imposibilidad de acceder a ciertos módulos, inconsistencias en la estética y fuente de escritura del sistema”.
- La utilización de software con buena interfaz visual y módulos que permitan realizar una gestión integral de las tiendas comerciales, en toda las funciones posibles

(control y gestión de stock, logística, contabilidad, estadísticas de ventas, tesorería, etc)

- utilización complementaria del ERP con el paquete de OFFICE Microsoft, con herramientas tales como Microsoft Word y Excel y Windows. Adicionalmente, apoyados por una contabilidad manual que se lleva mediante Google drive (en un solo caso relevado).
- **Respecto de la implementación del software en las compañías:** en todos los casos hubo una reseña de que al comienzo cuando se abandonaba el antiguo sistema (generalmente plataformas DOS, que son antecedentes de los ERP con tecnología de visualización más compleja y con gráficos), resultaba una adaptación compleja para el personal administrativo que implementaba el sistema. Generalmente se reportaba una demora de adaptación a la nueva plataforma de 3 a 5 meses, para todos los casos
- **Respecto de la adquisición y compra la forma que tiene el sistema,** resulta clave. En este sentido, cobra importancia el sistema que aporte un desarrollo visual más claro, con tipografías y diseños amplios y sencillos para visualizar en la labor cotidiana.
- **Las valoraciones del sistema y sus costos:** En este apartado se mencionan los casos en que se instalan los sistemas por primera vez, con referencias frecuentes a la dedicación y el empeño (como aspectos valorados por los usuarios) que las empresas proveedoras, aplicaban en cada cliente
- **Aspectos más valorados:** la calidad y la eficiencia en el nivel de respuesta de los técnicos, en los momentos de necesidad de reformas y un precio ajustado que no atente contra las finanzas de la compañía
- **Respecto de posibilidad de cambio de Sistemas:** “si es extranjero, quizá se haga dificultoso para asistirnos” fue una de las frases más repetidas entre los usuarios de ERP chileno. Subyace un temor a la imposibilidad de asistencia remota o que los precios sean muy elevados si la compañía no cuenta con sucursales en Chile.
- **Qué tendría que ocurrir para que usted reemplace su proveedor habitual:**
“Creo la causa sería el precio. Todos los años, entiendo, los precios de ERP CHILE suben una buena cantidad”. “el módulo de actualizaciones de la empresa DeFontana es muy costoso y las licencias aumentan semestralmente”. Estos comentarios dan a

conocer la relevancia otorgada a la variable precio en la elección de un sistema ERP-CRM

4.1.2 EMPRESAS POTENCIALES USARIOS DE ERP EN Colombia

Colombia potenciales usuarios de ERP Multisoft:

En el caso de Colombia, se entrevistó a un usuario de la empresa de Alcantarillado de Bogotá, que es una compañía encargada del saneamiento e infraestructura hídrica de la capital, que utiliza el software de la multinacional alemana SAP. Por otro lado, se entrevistaron dos compañías pequeñas del rubro construcción: una empresa de Transporte de carga, “Coordinadora Mercantil S.A” y una concesionaria de automotores y motocicletas, denominada AUTEKO S.A, también en la ciudad antioqueña minorista de repuestos automotor, de la ciudad de Medellín. En ambos casos, el software utilizado fue el de SOFSIN, una compañía de ERP de Medellín, con trayectoria muy vasta en el mercado local.

- **Tipo de ERP que utilizan:** en el caso de la empresa de alcantarillado de Bogotá, tienen el ERP SAP. Lo utilizan para nómina (pago de salarios) y asuntos contractuales. En expresiones del funcionario encargado de la operatoria de software “Cada gobierno tiene su software. Hay demasiados software utilizados. En este caso puntual los módulos que tiene SAP. Son integraciones distintas que se obtienen. Para control de inventario, la empresa de ERP se lo desarrolla y se instala. Los módulos se van obteniendo a medida de la necesidad”.
- En los casos de AUTEKO y Coordinadora Mercantil, el software de SOFSIN les diseñó módulos a la medida de sus necesidades operativas. Concretamente una plataforma enfocada en los visual para el comercio de automotores, y un enfoque basado en la logística, en el caso de la empresa de transporte terrestre.
- **Tesorería cobranzas y pagos:** Sap organiza un módulo de costos y materiales a utilizar que alimentan el módulo de facturación, para la empresa del sector público. En el apartado de las empresas privadas, ambas poseen módulos específicos.
- **Postventa:** Hay muchos inconvenientes y dificultades para el caso de la empresa de alcantarillado, dado que SAP construyó una plataforma inmensa a nivel mundial y las posteriores licencias y actualizaciones cuestan millones de dólares que paga el acueducto. No se recibe la atención ni el servicio que requiere. Según precisiones

del ingeniero “ante las demandas de mantenimiento los costos son elevados y el nivel de respuesta es muy lento. Es una infraestructura “on demand”.

- Contrariamente, las empresas consultadas de la región de Antioquia, tuvieron experiencias muy positivas con respecto a la compañía SOFSIN, que realiza visitas semanales con técnicos de la compañía en busca de las mejores soluciones para el mantenimiento de los módulos más relevantes para cada firma.
- **La transición de un ERP hacia otro (ante consultas de adquirir un software extranjero)** Para la empresa pública, la transición duraría 3 años y conllevaría muchos problemas. En el caso de las PYMes comerciales, la respuesta fue abierta y sujeta a que el precio sea adecuado, y que la respuesta frente a dificultades operativas sea veloz y eficaz.
- El mantenimiento es costoso y demora mucho
- Se buscan nuevos sistemas y se requiere interactuar mucho. Como SAP es tan antiguo la demora oscila entre dos y tres meses.
- **La implementación del ERP:** La respuesta de la empresa de alcantarillado relevó que conlleva mucha infraestructura y costos muy elevados. Se encuentran soluciones temporales, por la antigüedad del ERP. En tanto que las empresas de la ciudad de Medellín ponderaron una demora en la implementación de apenas 2 a 3 meses.
- **Puntos más relevantes a la hora de escoger un ERP:** En la empresa de alcantarillado la respuesta fue tajante, al mencionar que las ERP son similares. Siempre se valora la postventa, y la adecuación a corto, mediano y largo plazo de la entidad. La gestión de la nube, la migración a la nube, son nuevas situaciones que no se adecuan al modelo de SAAP. La mala gestión de post-venta y su obsoleto ERP conlleva muchas dificultades. Resulta importante la adaptabilidad del ERP a las condiciones del mercado. En un marco similar de conceptos, las empresas comerciales mencionaron la valoración de la post-venta y mantenimiento eficaz, y que los módulos adicionales no sean onerosos.
- **Con respecto a los precios del ERP:** la mayoría del dinero se gasta en licencias y en un sistema obsoleto que genera muchas dificultades. Búsqueda de reducir la cantidad de licencias del SAAP, pasar de 10.000 a 5.000 licencias, para el caso de la empresa pública. En tanto que las otras compañías no tuvieron reparos frente a la adquisición de licencias que actualicen los sistemas.

- **Posibilidad de adquirir un sistema importado:** Según lo expresado por la compañía de Bogotá “se habló de migración de SAAP. Pasar a una versión de la Nube que se adapta a las nuevas condiciones de mercado, con una transición de 2 años. Debe otorgarse vía licitación, por la particularidad del acueducto”.

No hubo expresiones positivas de las empresas del sector corporativo a la adquisición de un sistema extranjero, por el alto nivel de satisfacción con el producto actual.

- **Reemplazar el proveedor:** debe suceder algo muy extremo como que se pierdan los núcleos de información. Hay bastante estabilidad en el uso de un ERP. Salvo que haya nuevas normativas que modifiquen la relación con el sistema ERP, fueron las declaraciones homogéneas de los casos examinados.

4.1.3. EMPRESAS POTENCIALES USARIOS DE ERP EN México

México potenciales usuarios de ERP Multisoft:

Se entrevistó a la contadora de “Gpm grupo promo”, una empresa de servicios publicitarios y radiodifusora en la ciudad de Mazatlan Sinaloa. Empresa mediana de 60 empleados, quienes el ERP Traffic y un módulo contable denominado Compact. En segundo lugar, “Rueda Bike Shop”, una micropyme que se dedica a la venta de artículos deportivos y bicicletas Premium que cuenta con un taller y venta de refacciones con 1 directivo y 4 empleados en Villahermosa, Tabasco, México, que utilizan el software ASPEL ADM. Finalmente, la empresa de venta minorista de heladería “la michoacana”, que utilizó el software “Quadit”.

- **Módulos utilizados:** Utilizan para el sistema contable el Compact y Traffic, para la empresa radiodifusora, que se precian de ser sistemas muy populares, considerado como uno de los más completos y más genéricos. Se puede utilizar en hotelerías, automotrices, pesqueras, en cualquier rubro, según declaraciones de la contadora de GPM. En el caso de la empresa “la Michoacana utilizan los módulos contables, tesorería y almacenamiento, provisto por “Quadit”, ERP de Guadalajara. En el caso de la compañía “Rueda bike shop”, ASPEL ADM y Excel.
- **Costos de la postventa según ERP:** Se cobra un arancel alto para los servicios de postventa. El costo del sistema oscila entre 2000 y 3000 dólares anuales, para el caso de ERP Traffic. En los sistemas de Quadit y ASPEL no hubo precisiones .

- **Mantenimiento y actualización:** tienen un servicio muy ajustado para medios de comunicación, en el caso de Traffic. Las demás empresas estuvieron muy conformes con los sistemas de mantenimiento y actualización de los proveedores locales.
- **La implementación:** En la radiodifusora “data del año 2005 y tuvo dificultades por los recambios generacionales, de personal que venía del universo analógico”. En las empresas del sector comercial, la implementación es variable para el caso de la heladería (por la alta rotación en el personal administrativo) y el caso de micropyme bicicletera se complementó con cursos de capacitación del proveedor fuera del horario laboral.
- **Principales insumos que se pretenden obtener del proveedor:** Amabilidad del personal es fundamental, dado que algunos técnicos son reticentes para la solución de los problemas en los sistemas, cuando suceden desperfectos e imprevistos, fue una valoración de todas las firmas relevadas.
- **Principales reclamos:** El precio a pagar, es costoso y demasiado lo que cobran, fue el punto negativo mencionado por unanimidad, aunque reconocieron que el sistema permite facilitar todas las operaciones de la organización.
- **Sistema importado:** “necesita probarse y que logre la adecuación tributaria, y con la información local. Debería ser un programa extranjero muy adaptado en el sentido de impuestos”, expresó la contadora de GMP. En cambio las restantes PYMES adujeron no haber considerado esta opción en ningún momento. NI siquiera obteniendo un diferencial de costos.
- **Para reemplazar proveedores:** debería suceder algo muy importante. Y la modificación de impuestos es muy habitual en México, lo que genera ciertas dificultades. El sistema de administración tributaria genera algunas burocracias que impide un cambio o una transición hacia ERP. Debería ser un programa muy competente y más barato, fue la declaración de la compañía de servicios. Al igual que en la consulta precedente, la respuesta de entrevistados fue reticente a un cambio de proveedor, por las dificultades logísticas que acarrea.
- **Dificultades que tienen en la relación de post-venta y servicio de atención al cliente por parte de su proveedora de software:**

Correlación de servicios y venta de artículos adquiridos por cliente (no podemos rastrear por fecha los servicios y artículos vendidos a nuestros clientes, lo tenemos que hacer manual), declararon desde la empresa de venta y reparación de bicicletas. Asimismo,

expresaron que: "Hacer una venta en partes (muchas veces tenemos que generar una factura por la venta y luego cuando llega el producto otra de complemento y a nivel SAT es difícil hacer la cancelación o complemento de la venta para justificar las entradas de dinero en cuenta a nivel contabilidad)"

Por otro lado, en la compañía de venta de productos de heladería, el principal reclamo estuvo anclado en la demora para solucionar problemas operativos para personal administrativo sin experiencia en la implementación de sistemas ERP, basado en dificultades de comunicación entre técnicos que realizan mantenimiento y aquellos que cursan un reclamo o una consulta puntual sobre el módulo contable.

Satisfacción con el proveedor y las actualizaciones : en las firmas comerciales hubo una respuesta afirmativa y un nivel de satisfacción alto, dado que los proveedores actualizan constantemente el sistema operativo, y en el caso de "rueda Bike", recibieron cursos gratuitos "cada cierto tiempo para que puedas enterarte de lo nuevo y los cambios que vienen".

Respecto de la adquisición y compra

- **¿Qué valoraron más en el momento de adquirir un sistema de ERP para la compañía?**
 - Inventarios, cobranza y facturación amigable dentro del mismo sistema.
 - Que se pueda acceder desde cualquier computadora en cualquier parte (se puede ver cualquier movimiento ya que está en la nube), en el caso de "rueda Bike".
 - Tener la cartera de clientes y cuentas por cobrar en el mismo sistema, en el caso de "La michoacana".
 - Las actualizaciones tributarias y la velocidad de respuesta en mantenimiento y experiencia en el mercado de Traffic, para el caso de GPM

- **Qué acciones valoran más de su proveedor. Cuáles son los requerimientos que le exigen a una compañía de software de gestión comercial?**
 - Atención y resolución guiada si hay algún problema dentro del sistema (Rueda Bike)
 - Actualizaciones y atención personalizada (La Michoacana)
 - Experiencia y módulos probados por otros rubros y adaptabilidad (GPM)

- **¿Cuán importante es en ello, el precio a pagar? ¿les resulta oneroso?**
-Considerando lo que ofrece el sistema en términos generales y su sistema de soporte, creo que es justo lo que pagamos anualmente, fue una consideración general, salvo para GPM que consideró un tanto onerosas las licencias de actualización
- **Intención de adquirir un sistema importado/extranjero? Qué tendría que ocurrir para que usted reemplace su proveedor habitual?**
-Nunca se ha presentado la oportunidad ni lo han ofrecido como tal; pero de ser un buen sistema operativo (amigable) y de tener lo que nosotros requerimos a un precio igual o mejor al que tenemos, no tendríamos inconveniente en cambiar, expresaron desde Rueda Bike. En tanto que en “la Michoacana” descartaron la posibilidad.
Con respecto a la empresa de servicios publicitarios y radiodifusora, hicieron hincapié en la cuestión de la actualización tributaria, y presentaron ciertas dudas con respecto a la posibilidad de que pueda adaptarse un sistema extranjero a las particularidades del sistema impositivo mexicano.

4.1.4. PROVEEDORES DE ERP EN COLOMBIA, CHILE Y MÉXICO:

En este caso se entrevistó a tres desarrolladores, que trabajan en compañías que desarrollan ERP o personal que desarrolla funciones dentro de compañías que tercerizan el módulo. Para el caso México entrevistamos a un desarrollador de Huawei México, que utiliza un software contable interno denominado E Care. En el caso de Colombia, entrevistamos a un ingeniero que trabaja para Ford Motor Company, que utiliza un módulo ERp para almacenamiento, desarrollado en Bogotá y Villavicencio; y finalmente contactamos a un ingeniero que desarrolló módulos para la empresa de ERP Defontana.

Todas las personas entrevistadas pidieron máxima confidencialidad en el tratamiento de la información, porque resultaba engorroso acceder a personas que accedieran a responder las preguntas porque consideraban que se trataba de una maniobra de

espionaje industrial. Todas las personas fueron contactadas a través de la plataforma LinkedIn, pero solicitaron mantener el anonimato para evitar dificultades laborales potenciales.

Algunas de las principales conclusiones que se pudieron extraer de las entrevistas, versan sobre los siguientes puntos:

*Principales objetivos de las empresas en su plaza: llegar al cliente objetivo, a través del marketing, y poseer un buen manejo del cliente. Darse a conocer no es fácil. Hay que potenciar el esquema comercial y de ventas coincidieron los desarrolladores consultados.

Principales búsquedas a nivel organizacional:

- 1) hacer llegar el producto a bajo costo operativo.
 - 2) necesidad de reducir costos en la distribución del producto.
 - 3) búsqueda de perfeccionamiento operativo.
 - 4) optimizar la inversión en: almacenamiento, empaques, satisfacción con el cliente, que haya una buena relación con el cliente y reconocimiento del mercado.
 - 5) procurar el desarrollo del reconocimiento de clientes que recomienden tu producto por tu excelencia operativa
- **Mayores demandas del mercado:** Dependiendo la línea del producto, hay demandas diferenciadas. Hay clientes que buscan solamente precio. Hay otros que en la búsqueda de excelencia pagan un costo mayor.
 - **Solicitudes de los clientes o usuarios:** generalmente los clientes buscan que el proveedor se adecue a su modelo de negocios, que se adecue a su particularidad. Todos buscan respaldo, calidad y tiempos de entrega. La búsqueda de productos que sean fáciles de implementar.
 - **Postventa:** dependiendo de los requerimientos gubernamentales se modifican. Es muy importante porque la empresa permite a la compañía proveedora del ERP de estar dentro de la empresa. Para ofrecer nuevas soluciones, se debe conocer al detalle cada empresa. Para ofrecer los módulos (siempre se estila vender varios módulos separadamente al paquete o enlatado original) se precisa un conocimiento

profundo de las particularidades de cada organización. Hay módulos contables, hasta de ventas y marketing. Una de las reseñas más repetidas fue la de que “No se puede abandonar al cliente: un gran servicio te ofrece como publicidad para poder abrir nuevos mercados. Esa carta de presentación del servicio constante permite obtener nuevos mercados”.

- **Organigrama de las compañías de ERP y su impacto en el servicio al cliente:** los dueños suelen ser ingenieros o técnicos informáticos. Se requiere de individuos que tengan no solamente el conocimiento técnico, sino que se puedan acercar con el trato diferencial, es decir con un abordaje más próximo al marketing o a técnicas de atención al cliente personalizadas.
- **Los precios de ventas y servicios de post venta:** cuando se sale al mercado existe un software perfecto, pero luego vienen los ajustes y desarrollos, y en plena producción hay que afinar el producto, acorde a la industria. Los márgenes de ganancia son pequeños al principio, pero luego se logra una fase de marketing, y de generar nuevos módulos, que permiten aumentar rentabilidades. La curva de costos se aplanan, conforme mejora la curva de aprendizaje.
- **Internacionalización:** Software contable en su punto de madurez, lleva mucho tiempo. La fase regional conlleva bastantes años para nacionalizarse. Luego se generan mayores módulos para abarcar una plataforma multimercado. Siempre los recursos humanos generan condicionantes. Si se tiene un gran producto y recursos iniciales potentes, el tiempo de permanencia y expansión desde una etapa nacional hacia una fase internacional puede ser más ágil.
- **La forma de interacción con el usuario:** cambia cuando se modifica el mercado, fue una frase habitual de todas las personas entrevistadas, dado que se considera que la volatilidad y el dinamismo de los mercados extranjeros y de los distintos rubros, generan abordajes y respuestas múltiples a la hora de ofrecer módulos o licencias a vender a cada usuario.
- **Competencia que representa amenazas:** En el caso de Colombia se mencionó que desarrolladores de México tienen un potencial importante porque trabajan con empresas grandes y tienen precios muy competitivos. Al principio salen al mercado con precios al costo, porque tienen capacidad de absorber precios bajos para ser competitivos. Ingresan al mercado con precios muy bajos, y usando su reputación de país, para remover barreras de ingreso. Con respecto al desarrollador de México, mencionó la amenaza latente de los enlatados españoles. En el caso de Chile, se

mencionó a las empresas de Buenos Aires Argentina, y a SAP (empresa alemana). Concretamente, muchos apuntaron que SAP ha tomado cada vez más fuerza (a nivel competencia). Por otro lado, hay herramientas locales, con soluciones innovadoras, que devienen en potenciales amenazas. Finalmente, existen empresas que trabajan con desarrollos específicos y customizan o particularizan los desarrollos a la medida del usuario y en numerosas ocasiones adaptan sus costos de manera agresiva para obtener mayores porciones de mercado.

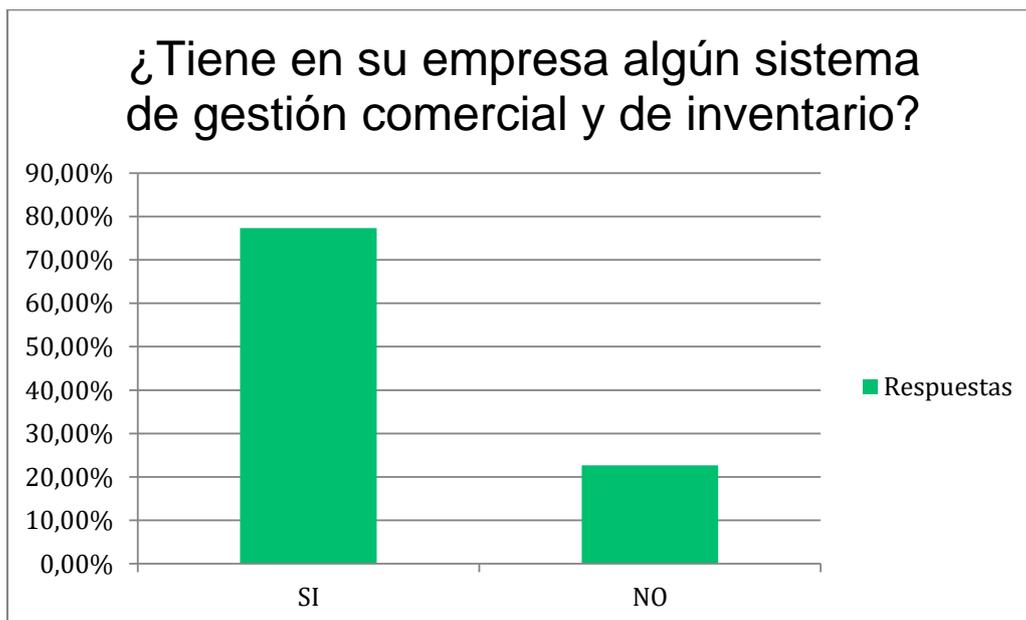
4.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Se realizó una encuesta para los tres países con una muestra de 914 participantes, a quienes se les realizaron cinco preguntas cerradas, que van desde un espectro simple hacia preguntas más puntuales sobre aspectos concernientes al universo del ERP en unas compañías, por medio de la herramienta SURVEYMONKEY

Pregunta 1

¿Tiene en su empresa algún sistema de gestión comercial y de inventario?

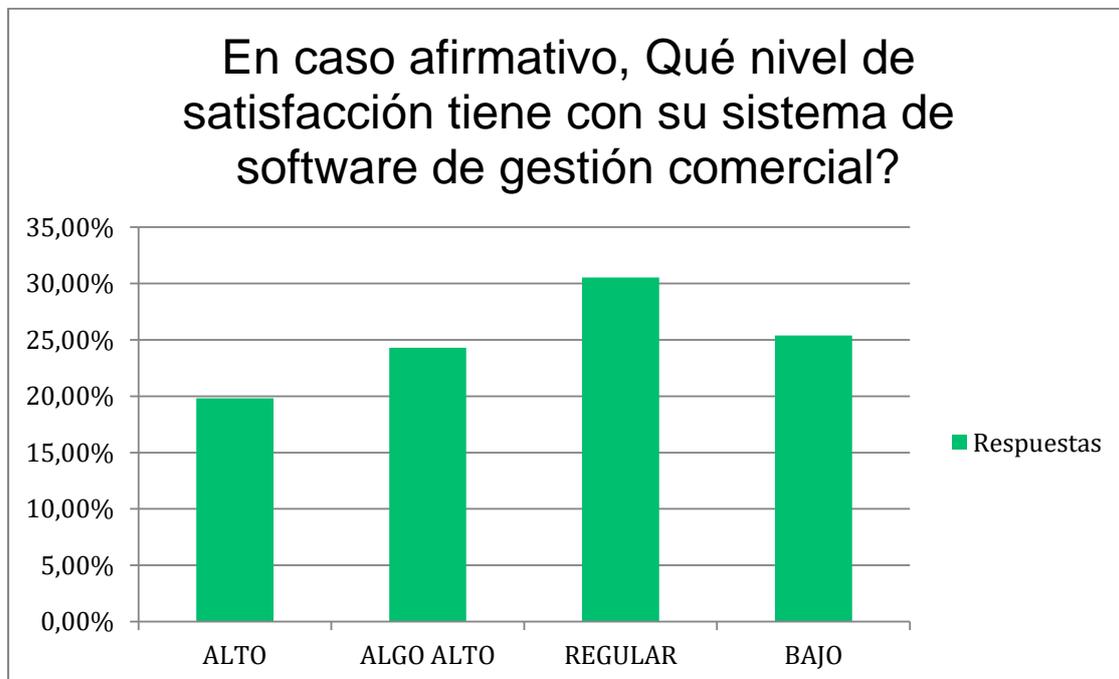
Opciones de respuesta	Respuesta	
SI	77,35%	707
NO	22,65%	207
	Total	914



Pregunta 2

En caso afirmativo, Qué nivel de satisfacción tiene con su sistema de software de gestión comercial?

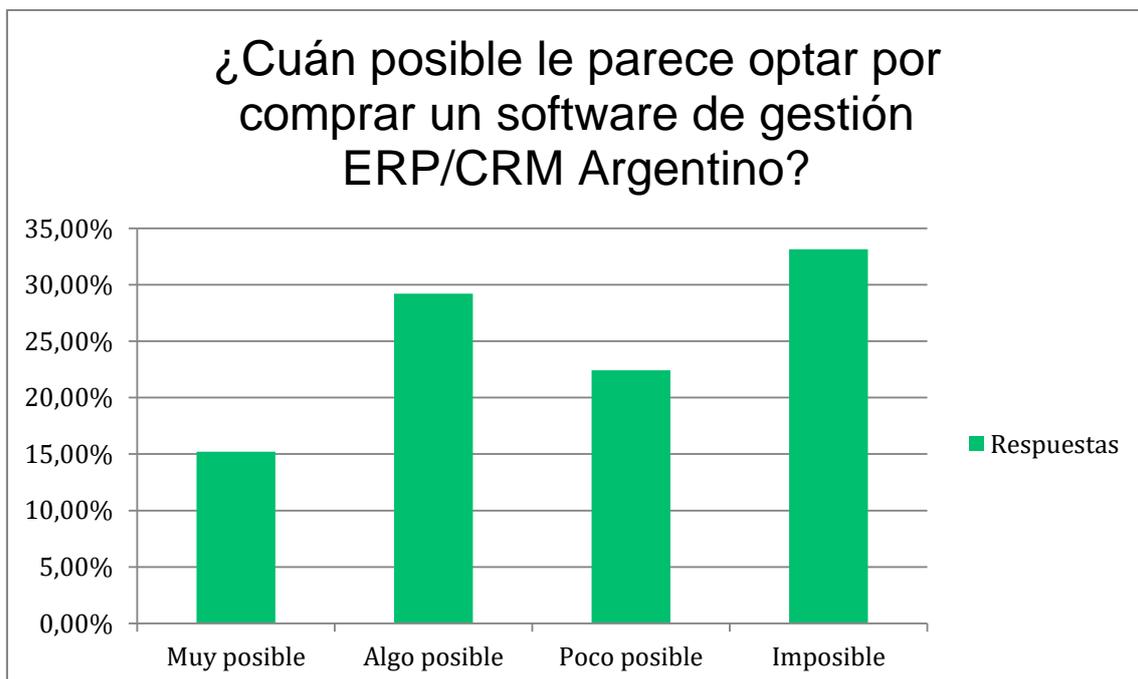
Opciones de respuesta	Respuesta	
ALTO	19,80%	181
ALGO ALTO	24,29%	222
REGULAR	30,53%	279
BAJO	25,38%	232
	Total	914



Pregunta 3

¿Cuán posible le parece optar por comprar un software de gestión ERP/CRM Argentino?

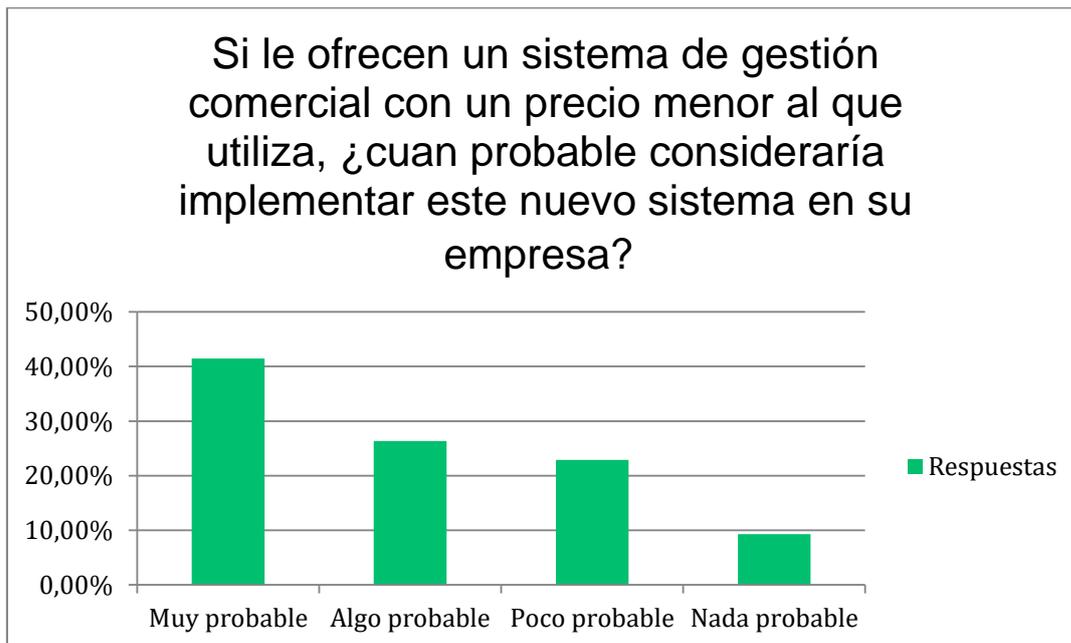
Opciones de respuesta	Respuesta	
Muy posible	15,21%	139
Algo posible	29,21%	267
Poco posible	22,43%	205
Imposible	33,15%	303
	Total	914



Pregunta 4

Si le ofrecen un sistema de gestión comercial con un precio menor al que utiliza, ¿cuán probable consideraría implementar este nuevo sistema en su empresa?

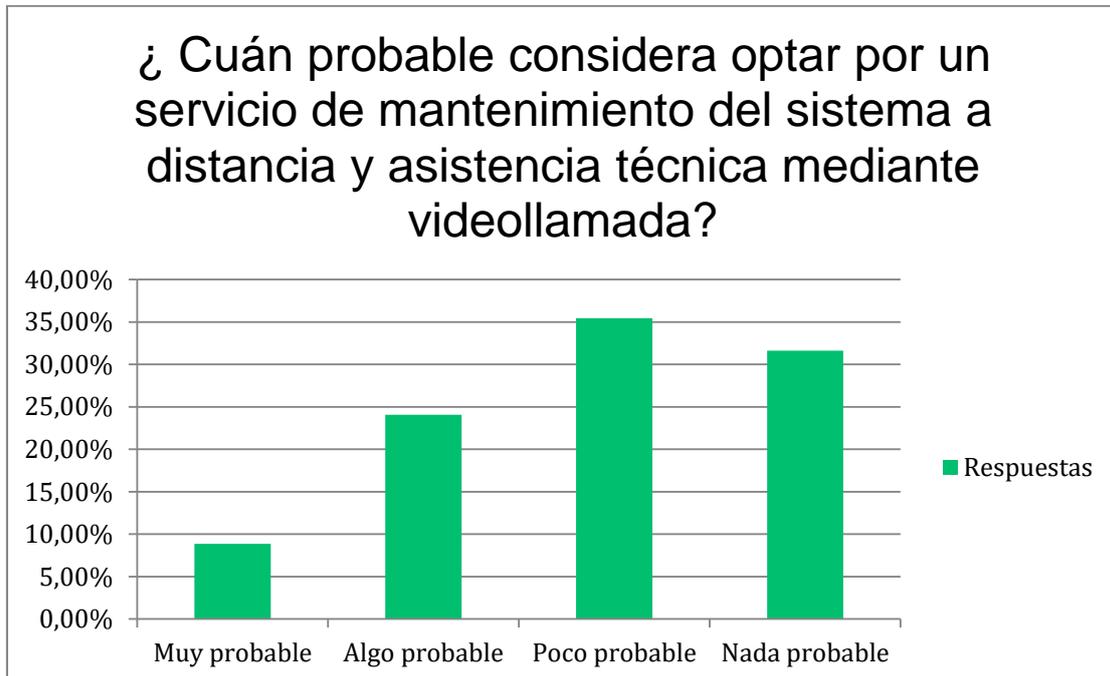
Opciones de respuesta	Respuesta	
Muy probable	41,47%	379
Algo probable	26,37%	241
Poco probable	22,87%	209
Nada probable	9,30%	85
	Total	914



Pregunta 5

¿Cuán probable considera optar por un servicio de mantenimiento del sistema a distancia y asistencia técnica mediante videollamada?

Opciones de respuesta	Respuesta	
Muy probable	8,86%	81
Algo probable	24,07%	220
Poco probable	35,45%	324
Nada probable	31,62%	289
	Total	914



CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FIRMA:

Luego del estudio cualitativo y del cuantitativo, podemos extraer algunas interesantes informaciones sobre la estrategia de Multisoft que comentaremos en los párrafos siguientes:

La compañía realizó operaciones de comercio exterior puntuales, cuando sus clientes locales expandieron sus operaciones en el extranjero, y continuaron utilizando el software ERP- CRM doméstico.

Como hemos relevado en las entrevistas a potenciales usuarios, los elementos más relevantes a la hora de elegir un software de gestión comercial están anclados en el servicio que les ofrece la compañía, fundamentalmente cuando existen averías o dificultades en la implementación; también el precio de las actualizaciones es incidente, ya que en muchas ocasiones los módulos complementarios resultan muy onerosos, así como la buena disposición y eficiencia en la respuesta frente a contratiempos operativos en los sistemas.

En tanto que del estudio cuantitativo pudimos extraer algunas informaciones trascendentes, dado que hubo un alto nivel de sensibilidad frente a la posibilidad de adquirir un producto que tenga un precio inferior, pero a la vez hubo respuestas contradictorias frente a la posibilidad de obtener un software argentino o de recibir asistencia remota en el mantenimiento y post-venta, a través de videollamadas.

Por los elementos anteriormente referidos, la estrategia de internacionalización consistiría en la colocación de oficinas comerciales en los 3 países, porque, como hemos relevado, la importancia de un buen servicio, disponibilidad, trato cordial y eficiencia en el nivel de respuestas, consiguen afianzar las redes de clientes y potenciar la penetración en cada mercado extranjero seleccionado.

En otro orden de cuestiones, si bien el esquema de software podría exportarse como un enlatado, existen algunas dificultades que generan la necesidad de un contacto permanente con el usuario, dada la variabilidad en los sistemas impositivos, las variaciones en las culturas y el servicio al cliente, y la posibilidad de adaptarse a cambios normativos, de entorno político, macroeconómico o de cualquier índole

estructural, que se convierte en una gran barrera de entrada si la firma no cuenta con presencia en cada una de las plazas.

Este tipo de producto, requiere de técnicos que le den seguimiento a cada una de las empresas que poseen el software, porque luego de vender el paquete operativo inicial, el núcleo duro del negocio del ERP-CRM se encuentra en los módulos de actualización, que se van urdiendo en la relación puntual con cada cliente.

En el caso de grandes empresas con presencia en numerosos países del mundo, pueden conceder algunas ventajas en el servicio al cliente (con demoras o prácticas displicentes), como hemos visto en el caso de la multinacional alemana SAP, que puede dilatar el proceso de mantenimiento o sugerir actualizaciones de carácter sumamente onerosas, porque cuentan con el respaldo de trayectoria y renombre internacional.

En el caso puntual de una micro empresa cordobesa como Multisoft, su principal activo debe estar anclado en un ágil servicio de atención al cliente, de carácter personalizado, que pueda dirimir con ductilidad, las diversas contingencias que surgen en las dinámicas operativas de cada firma que asisten con su producto.

Por los motivos anteriormente reseñados, consideramos propicia una estrategia basada en oficinas con personal que pueda ofrecer servicios de venta del producto y que, complementariamente hagan el servicio de mantenimiento y actualización de los sistemas vendidos en cada país.

Como generalmente ocurre en la industria del software, hay personal abocado a la programación, cuya profesión oscila entre ingenieros y profesionales de la informática. En este sentido, para que Multisoft pueda abordar una estrategia de ampliación de sus canales de venta en el exterior, sin que esto signifique grandes erogaciones, podría contratar personal que tenga una formación mixta, con elementos de marketing y con la posibilidad de ofrecer respaldo técnico, que complementariamente puede ser asistido desde la casa central en Córdoba.

Complementario a lo anterior, las oficinas comerciales, con personal mixto que propicie la venta y el respaldo técnico, en simultáneo, debe adaptarse a los requerimientos que cada país le exija en materia de actualizaciones normativas, particularidades contables y el entorno de negocios que cada plaza representa singularmente.

Teniendo en cuenta la idea de inserción internacional, vía oficinas de la compañía, se propone el siguiente plan de avance de actividades, según cronograma:

- Para el periodo 2024-2026: apertura de primera oficina comercial de Multisoft, en la ciudad de Santiago de Chile.
- Para el periodo 2026-2028: apertura de segunda oficina comercial de Multisoft, en la ciudad de Bogotá.
- Para el periodo 2028-2030: apertura de tercera oficina comercial de Multisoft, en la ciudad de México DF.

Teniendo en cuenta el marco referencial, en la idea de propiciar aperturas, por etapas, se advierte el carácter incremental en las decisiones, como una estrategia típica del modelo de Uppsala. Asimismo, teniendo en cuenta las 6 etapas del modelo de Bilkey y Tesar, el recorrido debe comenzar por países de baja distancia psicológica. Teniendo en cuenta, que la distancia geográfica con Santiago de Chile (55 minutos en vuelo directo desde Córdoba, con las oficinas de Multisoft situadas en frente del Aeropuerto), es baja, optamos por una primera incursión con oficinas en la capital trasandina.

A su vez, teniendo en cuenta las etapas de antecedentes, planeación y ejecución del modelo de Li y Dalgic, resulta conveniente el abordaje de desembarcar de a un país por vez, para evitar congestionar la planificación y la elaboración de software empresarial, teniendo en cuenta las barreras de normativa tributaria de cada mercado. Asimismo, la primera apertura en Chile tiene que ver con la teoría de redes, dado que es un mercado con una gran apertura comercial, que cuenta con más de 100 tratados bilaterales, con distintos Estados. Esto permite una vinculación intensa. En este sentido, se proponen las siguientes actividades:

- Presencia en las ferias, actividades y congresos del sector de Software
- Vinculación con otras empresas del sector de distintas escalas, procedencias y tamaño de firmas.
- Ingreso a la red de contactos e información valiosa que provee la institución ACTI (Asociación de Empresas Chilenas de Tecnología de la Información)
- Capacitación de personal en oficinas de Córdoba, para mejor adecuación del servicio y mejorar la afinidad con clientes locales (atendidos por agentes locales)
- Búsqueda de aliados estratégicos

En esta misma dirección se pronuncia el Modelo Holístico de Jones, que propone que la gerencia de las firmas vínculos cognitivos y sociales, en aras de un mejor desarrollo de los vínculos internacionales.

A su vez, profundizar en el conocimiento de las políticas públicas que rigen a la industria del Software, en el mercado de destino, que tal como sucede con el Cluster tecnológico de Córdoba y la legislación provincial y nacional sobre Economía del Conocimiento, permiten desarrollar ciertas ventajas y exenciones impositivas para algunos sectores, e inversiones puntuales.

Finalmente, luego de fortalecer las redes de cognitivas y sociales, de obtener el conocimiento del primer mercado de exportación de software ERP, se comienza la segunda etapa.

En el periodo 2026-2028, comienza la apertura de oficina comercial en la capital Colombiana.

La experiencia inicial en el mercado chileno, profundiza el grado de internacionalización de la firma Multisoft. Según las acciones sugeridas, la experiencia en otro mercado de habla hispana, con baja distancia psicológica, pero con una mayor distancia geográfica, va a contar en ese periodo de tiempo con la acumulación de conocimiento y de experiencia internacional. Las empresas multinacionales que operan en Chile y Colombia, junto a los nutridos lazos de cooperación establecidos en ferias, el contacto con colegas mediante las cámaras del sector, conformarán un campo amplio de experiencia previa.

Acudir a la información valiosa de Fedesoft, el equivalente de ACTI en Chile, le permitirá a la firma cordobesa optimizar las redes de conocimiento del mercado local.

Finalmente, la apertura de una oficina comercial en México, se realizará según lo estipulado por el plan dividido en plan comercial bienal.

Por tratarse de un destino de gran población, pero con gran competencia y una marcada distancia geográfica, seleccionamos como la etapa final de la estrategia de internacionalización de la firma Multisoft. Se replica el mismo marco referencial de proceso, innovación, etapas incrementales, redes y procesos, que se traducen en

actividades concretas tales como estrechar vínculos con empresas del sector, participación en ferias, búsqueda de socios locales, capacitación de Recursos Humanos locales, en la forma y cultura de trabajo de la empresa argentina.

En esta etapa de internacionalización, la experiencia previa en el mercado chileno y colombiano, servirá para incrementar las decisiones de internacionalización, hacia nuevos destinos de mayor distancia psicológica.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A través de este estudio de las posibilidades de internacionalización de la compañía de ERP-CRM cordobesa, Multisoft, en los mercados de Colombia, México y Chile, hemos relevado algunos puntos clave que nos permiten concluir que en este tipo de producto, que entraña una matriz producto/servicio permanente, resulta decisivo contar con personal calificado que pueda ofrecer una respuesta ágil y certera para cada uno de los clientes que adquieren el producto.

Teniendo en cuenta que hemos seleccionado una microempresa local, con perspectivas de ingresar en mercados extranjeros, hemos contado con una limitación inicial, que es la barrera idiomática. En principio, se pretendía expandir el análisis de las posibilidades al mercado brasilero, pero la gerencia de la compañía, en una entrevista de carácter informal, nos sugirió que su expansión internacional no puede afirmarse con un software en otro idioma. Este condicionante interno de la organización acotó las posibilidades de estudio a los mercados hispanoblatos.

Otra limitación que sufrió el estudio es la dificultad para obtener personas a quien entrevistar en los distintos mercados. Fundamentalmente en el estudio cualitativo, había mucha resistencia de las personas por temor a ser víctimas de fraudes informáticos o espionaje industrial. De todos modos, se obtuvieron numerosas respuestas, que pudieron nutrir el estudio, de manera de conocer las posibilidades de cada uno de los mercados seleccionados como posibles destinos de exportación. En nuestro caso puntual, escogimos la estrategia de colocar oficinas en cada uno de los países, probablemente en las capitales (Bogotá, México DF y Santiago de Chile), para abordar el despliegue del canal internacional.

Finalmente, recomendamos expandir la búsqueda del estudio a otros países de habla hispana, como Perú, Ecuador, Bolivia, Paraguay o Uruguay, que pueden encontrar bastantes similitudes en la idiosincrasia, en la cultura empresarial, el entorno de negocios y las posibilidades de competir con firmas locales.

Un aspecto interesante que pudimos relevar es que existen porciones de mercado que podrían modificar su proveedor, y muchas otras compañías (en el universo de las

microempresas) que podrían adoptar un modelo de gestión comercial vía Software ERP que todavía no tienen en su empresa.

La hipótesis inicial no condijo con la estrategia propuesta finalmente, dada la información relevada oportunamente en entrevistas y encuestas y la revisión de experiencias y un exhaustivo marco teórico.

BIBLIOGRAFÍA

L.F.Agramunt, M.F.Andrés (2015) “La internacionalización acelerada de PyMEs de software en Santa Fe”. En Revista Pampa, 11, pp.113-140

T. Äijö, O.Kuivalanainen, S.Saarenketo, J.Lindqvist, H.Hanninen (2005)“Internationalization handbook for the software business, the model of internationalization paths and internationalization workbook”. En Centre of expertise for software product business.

A.Al-Mudimigh, M.Zairi, Al-Mashari (2001) “ERP software implementation: an integrative framework. En European journal of information systems, 10, 4, pp.216-226

O. Andersen (1993) “On the internationalization process of firms: A critical Analysis”. En Journal of International Business Studies. Pp.209-230

I.Aragón Marina et Al (2013) “Innovación en la investigación de mercados”. Alfaomega grupo editor, México, México.

Y.V.Aranda, I.Alonso Montoya (2006) “Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas”. En Revista agronomía colombiana 24 (1) pp.170-181

J.P.Arce-ICEX (2020) “El mercado de software en Argentina”. En <http://argentina.oficinascomerciales.es>

A.Arora, V.S.Arunachalam. J.Asundi, R.Fernandes (2001) “The indian software services industry”. En research policy 30, pp.1267-1287

P. Bastos Tigre, F. Silveira Marques(2009), “Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina Comisión Europea, Repositorio Cepal

R.Batenburg, S.Brinkkemper, M.pukkinen, J.Versendaal (2006) “Planning product software export- A method to identify opportunities and threats in new geographical markets”. En Conference: Proceedings of the Fourteenth European Conference on Information Systems, ECIS 2006, Göteborg, Sweden, pp.1-12

M.Bekerman, G.Cataife (2001) “El sector software en Argentina: situación actual y sugerencia de políticas”. En CENES, UBA, pp. 1-85. Versión digital en http://bibliotecadigital-old.econ.uba.ar/download/docin/docin_cenes_012.pdf

J.Bell, R. McNaughton, S.Young (2001) “Born again global firms. An extensión to the born global phenomenon”. En Journal of international management, 7, pp. 173-189

J. Bell, R.McNaughton, S.Young, D.Crick (2003) “Towards an integrative model of small firm internationalisation”. En Journal of international entrepreneurship, 1, pp.339-362

N.Berti, A.Zanotti (2012) “Nuevas industrias: políticas públicas y gobernanza en la industria del software y servicios informáticos. El caso Córdoba, Argentina. En Trabajo y Sociedad, N°19, pp.55-74

C.Bianchi, CH.Glavas, S.Mathews(2017) “SME international performance in Latin America: the role of entrepreneurial and technological capabilities”. En journal of small business and enterprise development, Vol 24 issue 1, pp.176-195

P.Bingi, M.K.Sharma, J.K.Godla (1999) “Critical issues affecting an ERP implementation. En Information Systems managements, 16,3 pp.7-14

A.Blomstermo, D. Sharma (2006) “Choice of foreign market entry mode in service firms”. En International Marketing Review, Vol 23, N°2, pp.211-229

C.Borrastero, J.Motta (2011) “El sector software y servicios informáticos en Córdoba: principales características y desempeño reciente”. En Actualidad económica, año XXI, N°75, pp.23-36

P.J Buckley, M. Casson (2009) “The internalisation theory of the multinational Enterprise:a review of the progress of a research agenda after 30 years”. En journal of international business studies, vol.40 pp.1563-1580

P.J Buckley, M. Casson (2020) “The internalisation theory of the multinational Enterprise: past, present and future” . En British journal of Mangement, 31 issue 2. pp.239-252

A.L.Calvet (1981) “A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm”. En The journal of international Business studies, issue 21 pp.43-59

P.Cardozo, A.Chavarro, C.A. Ramírez(2006) “Teorías de Internacionalización”. En Panorama N°3 Internacionalización de Pymes. pp. 4-23

E.Carmel (2003) “The new software exporting nations: success factors”. En the electronic journal on information systems in developing countries, 13,4, pp.1-12

E.Carmel (2003) “Taxonomy of new software exporting nations”. En the electronic journal on information systems in developing countries, 13, 2, pp.1-6

H.L. Chen, Y. Huang (2004) “The establishment of global marketing strategic alliances by small and médium enterprises”. En Small Business Economics, 22, pp.365-377

S.Chetty, C.Campbell-Hunt (2004) “A strategic approach to internationalization: a traditional versus a born global approach”. En journal of international marketing, Vol 12, N°1, pp.57-81

E.M.Collinson, E.Shaw (2001) “Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice”. En Management Decision, 39 (2), pp. 761-767

C. M. Correa (1996) “Strategies for software exports from developing countries”. En World development, Vol 24, N°1, pp.171-182

N.Coviello, H.Munro (1997) “Network relationships and the internationalisation process of small software firms”. En International Business Review, Vol 6, 4, pp.361-386

N.E.Coviello, A.McAuley (1999) “Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research”. En Management international review. vol 39, pp.223-256

M.A.Cusumano (2008) “The changing software business: moving from products to service”. En IEEE computer society, pp.20-27

T.Dalgic, L.Li (2004) “Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning”. En Management International Review, vol. 44,1, pp. 93-116

L.A.Dib, A.Da Rocha (2010), “The internationalization process of brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables”. En Publicación online de Springer B.Media, pp.234-253.

I.Fillis (2008) The Internationalisation Process of the Smaller Firm: an examination of the craft microenterprise. The Open Business Journal, 1 (1), pp. 53-61.

S.Freeman, R.Edwards, B.Schroder (2006) “How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalisation”. En Journal of international marketing, Vol 14, 3, pp-33-63

F.Fui-Hoon Nah, J.L.Shang Lau, J.Kuang (2001) “Critical factors for successful implementation of Enterprise systems”. En Business process management journal, Vol 7, Issue 3, pp.285-296

L.García Torre, O.Valdez Palazuelos (2018) “La exportación de software como estrategia de internacionalización de las pymes”. En RITI journal, Vol 6, 11, pp.78-85

A.Gupta (2000) “Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems”. En Industrial management and data systems, 100 (3), pp114-118

R. Heeks, B.Nicholson “Software export success factors and strategies in “follower” nations”(2002). En Institute for development policy and management, Paper 12, pp.1-25

R.Heeks (1999) “Software strategies in developing countries”. En Communications of the ACM, Vol 42, N°6, pp.15-20

C.Holland, B.Light (1999) “A critical success factors model for ERP implementation”. En IEEE Software 16(3), pp. 30-36

S. Hollensen (2014) “Global Marketing” sixth Edition. Ed. Pearson, Londres

A.Hualde Alfaro, C.López Mateo (2009) “La exportación de servicios ligados a las TIC y el programa nacional de software en México: alcances y limitaciones de una política industrial” . En https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/34-la_exportacion_de_servicios_ligados_a_las_tic_y_el_programa_nacional_de_software_en_mexico_alcances.pdf pp.1-31

M. Huijism S.Jansen, S.Brinkkemper (2015) “Internationalization and exporte f software products”. En J.M.Fernandes et al. (EDS.): ICSOB 2015, LNBIP 210, pp.207-222

Ivory Research. (November 2019). “Internationalisation of the software industry”. Retrieved from <https://www.ivoryresearch.com/samples/internationalisation-of-the-software-industry/>

J.Johanson L.G.Mattsson (2015) “Internationalisation in industrial systems- a network approach” capítulo 5 de “Knowledge, Networks and power”, Palgrave Macmillan. Pp, 111-132

J. Johanson, J.E. Vahlne (1977) “The internationalization process of the firm- A model of Knowledge Development and Increasing foreign market commitments”. En Journal of international Business Studies, Vol 8, Issue 1, pp.23-32

J. Johanson, J.E. Vahlne (1990) “The mechanism of internationalisation”. En International Marketing Review, Vol 7, Issue 4, pp.11-24

M.V.Jones (1999) “The internationalization of small High-Technology firms”. En journal of international marketing, Vol 7, 4, pp.15-41

M.V.Jones, D.Crick (2000) “Small High-Technology firms and international High-Technology markets”. En Journal of international marketing, Vol 8, 2, pp.63-85

D. Kirby, S. Kaiser (2003) “Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs”. En Small business economics, 21, pp.229-242

G.A. Knight, S.T:Cavusgil(1996) “The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory”. En International marketing, vol 8, pp.11-26

N.Kumar, K.J.Joseph (2005)“Export of software and busness process outsourcing from developing countries: lessons from the indian experience”. En Asia-Pacific trade and investment review, Vol 1, N°1, pp 91-110

A.López-CENIT (2007) “Complementación productiva en la industria del software en los países del Mercosur: impulsando la integración regional para participar en el mercado global”. En CENIT . capítulos 1 y 2

A.López, D.Ramos,I.Torre (2009) “Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor”. En CEPAL, ONU.

N.K.Malhotra (2008) “Investigación de Mercados”. Quinta edición. Pearson Prentice hall, México

S.J.Martínez Marín, S.Arango Aramburo, J.Robledo Velásquez (2015) “El crecimiento de la industria del software en Colombia: un análisis sistémico”. En Revista EIA, Vol 12, N°23, pp.95-106

R.B.McNaughton (2001) “The export mode decisión- making process in small knowledge-intensive firms”. En amrketing intelligence and planning, Vol 19, Issue 1, pp.12-20

O.Moen, M.Gavlen, I.Endresen (2004) “Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection”. En European journal of marketing, Vol 38, N°9, pp.1236-1251

J.E.Nooshabadi, M. Özsahin (2017) “The role of networks in the internationalization process of turkish furniture SMEs”. En international journal of economics, commerce and manegement, vol V, Issue 10. Pp 205-223

S.M.Ochoa Giraldo, G.Gurusamy, M.A.González Pérez (2014) “Internationalization of a software firm in Colombia Case Study-Sophos Banking Solutions”. En Journal of Technology Management and Innovation, Vol 9, Issue 3, pp 169-181

A.Ojala, P.Tyrvainen (2007) “Market entry and priority of small and médium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural”. En Journal of international marketing, 15, (3), pp.123-149

A.Ojala, T.Kontinen (2010) “Distance factors in the foreign market entry of software SMEs” En R.Tyrvainen, S.Jansen, M.A.Cusumano(Eds) ICSOB 2010, LNBIP 51, pp.49-62

S. Park, Z.T.Bae (2004) “New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies”. En Journal of business venturing, 19, pp.81-105

C. Pietrobelli, R.Rabellotti ,Eds (2006) “Upgrading to compete: global value chains, clusters and SMEs in Latin America”. En <http://ssrn.com/abstract=1551498> cap.7

S.Poon, C.Jevons (1997) “Internet –enabled international marketing: a small business network perspective”. En Journal of marketing management, 13, pp.29-41

S.B. Prasad (1999) “Globalization of smaller firms: filed notes on processes”. En Small business economics 13, pp. 1-7

A.Pujol (2006) “Evolución reciente del sector software y servicios informáticos en Córdoba. El cluster Córdoba Technology. En J. Borello, V. Robert y G. Yoguel, La informática en la Argentina. Buenos Aires: Prometeo-UNGS

R.Rajala, M.Rossi, V.K.Tuunainen (2006) “A framework for analyzing software business models”. En Conference: Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems.

T.Reuwer, S.Jansen, S. Brinkkemper (2009) “Key factors in the internationalization process of SMEs exporting business software as a service”. En International journal of Business Information systems, Vol 10, N°10, pp.1-24

A. Rialp I Criado (1999) “Los enfoques micro-organizativos de las internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura” en ICE cambio tecnológico y competitividad, número 781, pp.117-128

M.Ronkko, J.Peltonen (2010) “Internationalization of software firms”. En R.Tyrvaainen, S.Jansen, M.A.Cusumano(Eds) ICSOB 2010, LNBIP 51, pp38-48

V.Rosendo Ríos (2018) “Investigación de mercados: aplicación al marketing estratégico empresarial”. ESIC Business and marketing school, Madrid, España

M.Spruit, N. Abdat, M.Boss (2010) “Software as a service and the pricing strategy for vendors”. En Researchgate, IGI Global, pp.154-192

L.Torkkeli, S.Fuerst (2018) “Country institutional profiles: evidence from colombian software exporters. En Revista Latinoamericana de administración, Vol 31, Issue 4, pp.663-678

F.Torres, G.Alarcón, M.A.Palomo (2009) “Modelos de desarrollo de software de exportación en el contexto de una región emergente: caso área metropolitana de Monterrey, análisis de campo por el método de regresión lineal múltiple”. En Innovaciones de Negocio, 6, (1), pp.125-142

S.Villaverde, A.Monfort, M.J.Merino (2020) “Investigación de mercados en entornos digitales y convencionales”. ESIC Business and marketing school, Madrid, España

L.S. Welch, R.Luostarinen (1988) “Internationalization: evolution of a concept. En Journal of general management. Vol 17, N°2, pp-34-55

P.Westhead, M.Wright, D.Ucbasaran (2002) International market selection strategies selected by micro and small firms. En The International Journal of Management Science, Omega 30, pp51-68

L.Xu, S. Brinkkemper (2007) Concepts of product software. En European Journal of information Systems, 16, pp.531-541

M.Yamin, Y. Kurt (2018) “Revisiting the Uppsala internationalization model: social network theory and overcoming the liability of outsidership”. En International Marketing review, Vol 35 Issue 1, pp. 2-17

P.L.Yeoh, I.Jeong (1995) “Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment”. En *European Journal of Marketing*, Vol 29, 8, pp.95-115

L.Zhou, Wei-Ping Wu, X. Luo (2007) “Internationalization and the performance of born global SMEs: the mediating role of social networks”. En *Journal of international business studies*, 38, pp.673-690