

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo de Campo Título:

“Desarrollo del plan de Internacionalización de Util-pan”

Alumno: Ornela Cappelletti ornelacapeleti@hotmail.com

Domicilio: Juan Jose Paso 1454 - Rosario

Teléfono: 0341-155 034735

Tutor de Contenidos: Lic. Anabella Zalazar.

Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura M. Berizzo

Mayo 2015

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	3
2. Descripción de la unidad de Análisis: “UTIL-PAN”	5
3. Determinantes de Porter para el análisis de competitividad de la empresa.....	12
4. Análisis FODA de la empresa	19
5. Planteamiento del problema.....	21
6. Marco de Referencia	23
7. Análisis de factores un Plan de Internacionalización.....	28
8. Desarrollo Plan de Internacionalización UTIL-PAN.....	34
Conclusiones.....	47
Bibliografía	49

1. Introducción

En el presente trabajo de campo analizaremos las posibilidades de internacionalización de una Pyme de la ciudad de Rosario, la empresa UTIL-PAN. Nos detendremos en las características de la empresa rosarina, como así también en la problemática común que atraviesa a las Pymes de nuestra región, que buscan desarrollar sus posibilidades de negocios internacionales a través de la exportación de sus productos. En este contexto, la rama de la industria que nos convoca en este análisis, es la de productos, equipamiento y maquinaria para panaderías.

Comenzaremos nuestra exposición con una descripción de la empresa y de los productos que fabrica y comercializa; el rubro en el que se desempeña; objetivos que se propuso; su misión y visión; como también las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que esta tiene en el mercado.

Por otra parte, mencionaremos brevemente cuáles son las actuales problemáticas comunes en las que se ven involucradas las Pymes para las que la actividad exportadora es una asignatura pendiente, algunas veces inalcanzable, actividad que implicaría no solo profundizar el conocimiento en esta materia, sino que además las posicionaría ventajosamente tanto en el mercado local como en el exterior. Este es un camino que deben comenzar a transitar para lograr un mayor crecimiento.

Por proceso de internacionalización, entendemos al conjunto de operaciones que trascendiendo las fronteras de nuestro país a lo largo de un periodo de tiempo, en forma sistemática, establecen vínculos con agentes económicos de otros países, los cuales pueden ser terceros, propios o mixtos.

Creemos que la escasa experiencia exportadora y la carencia de estructuras formales de comercio exterior dentro de las Pymes, hace que el inicio de un proceso exportador se torne aun más dificultoso.

Finalizaremos con una breve descripción de las características del país de destino elegido, en este caso Bolivia, y desarrollaremos una propuesta de internacionalización para la empresa UTIL-PAN, teniendo en cuenta no solo la competitividad de la empresa en el mercado boliviano, sino también, desde un recorrido técnico específico de comercio exterior, las mejores alternativas para que el producto ofrecido se posicione debidamente en el mercado meta.

La elección de Bolivia como mercado donde instalar nuestros productos, tiene fundamento en que las relaciones comerciales entre Argentina y Bolivia son favorables en este sector productivo, debido a que nuestro país exporta gran cantidad de máquinas y hornos anualmente hacia el país vecino, lo que hace que los productos sean reconocidos.

En este punto, cabe destacar que los productos argentinos del rubor analizado son reconocidos internacionalmente por la calidad en la fabricación y los servicios adicionales que acompañan a los mismos.

Como corolario, este trabajo tiene la finalidad de analizar las posibilidades de expansión de las Pymes nacionales a nuevos mercados externos y con ello, la capacidad de crecimiento a partir del aumento de sus exportaciones para lograr expandirse trascendiendo las fronteras nacionales.

2. Descripción de la Unidad de Análisis: “UTIL-PAN”.

UTIL-PAN es una empresa familiar que comenzó sus actividades en diciembre del año 2003, ubicada en la zona norte de la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. De acuerdo con estas descripciones podemos clasificar a esta empresa como Pyme.

UTIL-PAN comercializa sus productos a todo el país, en un principio se basaba en la venta de los productos básicos como bandejas para pan y carros panaderos. Con el transcurso del tiempo comenzó a incluir nuevos productos, como máquinas y hornos rotativos para panaderías, lo que la llevó a la expansión en el mercado hasta llegar a lo que es en la actualidad.

Como mencionamos anteriormente, UTIL-PAN es una empresa que por sus características calificaríamos como Pyme. Dicha clasificación esta basada en la facturación de la empresa para evaluar si esta califica o no como Pyme, comparando las ventas totales con los límites definidos por el Ministerio de Industria, el cual varía según el sector de actividad de la empresa¹.

Al igual que la mayoría de las empresas familiares UTIL-PAN es dirigida por sus dueños, factor que podría ser tomado como desventaja, ya que estos conservan mandatos familiares preestablecidos, costumbres y pensamientos que no serían de ayuda al momento de proponer una posible apertura a nuevos mercados o la inversión en materia de tecnología e innovación.

Actualmente esta empresa cuenta con cinco empleados en el área operativa y un empleado en el área administrativa. Sin embargo, el hecho de que

¹Disponible en:

<http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=categories&op=newindex&catid=10>.

Consultado: 12 de Mayo de 2015

estas empresas sean conducidas por sus dueños puede ser una ventaja en la relación con los clientes, ya que este puede mantener relación directa con el dueño al momento de la negociación. Esta relación directa empresario-cliente podría brindar a este último una sensación de seguridad, a través de la confianza y del valor de la palabra.

Es importante mencionar que muchos de los empresarios Pyme de nuestro país se encuentran al frente de la misma empresa desde hace mucho tiempo y han afrontado varias situaciones cíclicas de la economía que vivió Argentina en los últimos años. La falta de apertura de los dueños al comercio exterior, la inversión, la innovación y demás podría estar dada por los la incertidumbre al momento de hacer frente al contexto económico y político de nuestro país.

Otras de las desventajas o inconvenientes con las que se enfrentan las Pymes hoy, podrían ser las medidas y restricciones del Banco Central de la Republica Argentina para el acceso al Mercado Único y Libre de Cambios, los controles de aduana de la Declaración Jurada Anticipada de Importación, que muchas veces impide el ingreso de las importaciones al país, el escaso acceso al financiamiento, las cargas sociales resultantes de la generación de puestos de trabajo.

2.1 Visión

La visión de UTIL-PAN consiste en responder de manera rápida y eficaz la demanda de los clientes, desarrollando productos de alta calidad y a precios de fábrica con el fin de mantener su posición en el mercado y aumentar su cuota de mercado para lograr insertarse en nuevos mercados.

2.2 Misión

La misión de UTIL-PAN se basa en el mantenimiento en la calidad de los productos, en el crecimiento constate, y en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes para poder satisfacerlas de la manera más rápida y eficaz posible.

2.3 Valores

El principal valor de la empresa es la buena predisposición al trabajo y a la resolución inmediata de los problemas de los clientes.

2.4 Objetivos comerciales

UTIL-PAN tiene como principal objetivo expandirse aun más, avanzar en el mercado y lograr mejor posicionamiento tanto entre sus clientes como frente a sus competidores. En este objetivo de expansión considerar la posibilidad de la búsqueda de nuevos mercados le proporcionaría una ventaja de posicionamiento hacia el interior del país, sino también frente a competidores de mercados externos.

Especialmente aspira poder comercializar sus productos en los países limítrofes y a algunos otros de América Latina, situación que la llevaría a lograr una mejor posición en el mercado frente a aquellos competidores que no participan del comercio internacional.

2.5 Descripción del rubro.

UTIL-PAN forma parte del rubro metalúrgico ya que sus productos son fabricados a base de aluminio, chapa, acero inoxidable, entre otros. Es un rubro muy activo ya que la vida útil del producto no es muy prolongada y depende del cuidado con el que se lo utiliza.

La demanda de este tipo de productos es muy amplia, sobre todo en el periodo invernal (ya que en épocas de frío se consumen mayores volúmenes de productos panificados) y lo mismo sucede en épocas de comienzos del ciclo escolar de cada año. En general la demanda de los productos está directamente relacionada con el consumo de panificados.

Dentro de cada rubro existen cámaras y asociaciones que permiten a las empresas acrecentar su representación dentro del sector incrementando su competitividad y ventas, ya que a través de ellas tienen acceso a capacitaciones, asesoramiento profesional, ferias nacionales e internacionales, rondas de negocios, entre otros. Para el caso del sector de UTIL-PAN podemos mencionar:

- AIM (Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario): representa a Cámaras y Empresas con el propósito de lograr a través del esfuerzo en común el crecimiento del sector industrial metalúrgico de la provincia de Santa Fe, actuando ante autoridades municipales, provinciales y nacionales tanto en forma directa como a través de las entidades de tercer grado de las que forma parte².
- CCER (Cámara de Comercio Exterior de Rosario): es una Cámara dinámica, que articula las acciones entre lo público y lo privado, y que apoya a las pymes en su proceso de internacionalización, y defendiendo al comercio exterior argentino³.
- ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina)
- AIPR (Asociación de Industriales Panaderos de Rosario).

A pesar de la existencia de estas instituciones, UTIL-PAN aún no está asociada a ninguna de ellas, aunque sería importante para su crecimiento y la inserción en nuevos mercados que formara parte de este tipo de organizaciones.

Por otro lado, es importante mencionar que aunque UTIL-PAN no participa aún del comercio internacional, comercializa sus productos en todo el territorio nacional, por lo que creemos que tiene condiciones de insertarse en nuevos mercados como lo son el caso de Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile, los cuales, tendrían características culturales y de consumo de panificados muy similares a las de Argentina, factor que haría que sea más sencillo la expansión hacia dichos países, además de la cercanía geográfica.

² Disponible en: <http://www.aim-rosario.org.ar/quienes-somos/>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

³ Disponible en: <http://www.commerce.com.ar/es/institucional.html>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

2.6 Competidores

Actualmente UTIL-PAN tiene gran cantidad de competidores en Argentina, entre los más importantes se encuentran Industrias Zunino en la provincia de Buenos Aires, Indupan en la ciudad de Rosario y Agental en Granadero Baigorria. Todas estas empresas se diferencian de UTIL-PAN ya que son empresas exportadoras desde hace varios años.

Gran parte de las empresas con las que UTIL-PAN compete en este sector están ubicadas en la zona centro de nuestro país, comprendida por las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos, siendo la provincia de Buenos Aires donde hay mayor cantidad de fábricas de máquinas y artículos para panaderías.

En cuanto a la competencia en Bolivia podemos decir que la industria boliviana no está muy desarrollada en este rubro, debido a que la mayoría de las empresas que encontramos solo son distribuidoras de máquinas importadas, en su mayoría desde Brasil (fabrica G-Paniz) y Argentina (Agental y otras Pymes similares a UTIL-PAN).

2.7 Promoción

Las empresas deben incorporar dentro de su estrategia de internacionalización, una serie de promociones que le permita lograr el máximo nivel de comunicación posible, a un costo razonable. Sin embargo, desarrollar un adecuado plan de promociones para las empresas es extremadamente costoso, sobre todo para las Pymes.

Por el momento UTIL-PAN no está preparada para hacer frente a grandes inversiones en publicidad y promoción. Actualmente, está intentado llegar a los potenciales clientes en el mercado boliviano a través de avisos clasificados en los diarios de las regiones que consideramos más adecuadas.

Es importante para las empresas la participación en ferias y exposiciones tanto nacionales como internacionales a través de las cuales se tiene acceso a los

potenciales clientes. Formar parte de este tipo de eventos brinda una imagen más importante de la empresa, como contrapartida podemos decir que para las pequeñas empresas implica costos muy elevados tanto en dinero como en tiempo.

2.8 Descripción de los productos

Como parte de una descripción general de los productos podemos hacer referencia a dos grupos diferenciados, las máquinas y hornos y la utilería por el otro.

En lo que respecta a la maquinaria podemos mencionar las siguientes:

- Sobadora: la función de esta máquina consiste en estirar la masa, cumple la función del palo de amasar. Su principal componente son dos rolos de acero macizo entre medio de los cuales pasa la masa.
- Amasadora: la función es la de mezclar los componentes de la masa. Consiste de un tacho de fundición gris y un brazo o cuerno que ayuda a la integración de los componentes.
- Trinchadora: es aquella que se usa para el armado y cortado de las trinchas de pan.
- Armadora: tiene una función similar a la de la maquina trinchadora.

Es importante aclarar que todas estas máquinas pueden variar en medidas y modelos, pero en su mayoría son muy similares, a pesar de la gran cantidad de fabricantes en nuestro país.

En cuanto a los hornos para panaderías, podemos hacer una descripción general ya que única diferencia importante a tener en cuenta es su tamaño. La mayoría de los hornos para panaderías son hornos rotativos, cuyo quemador puede ser a gas natural, gas envasado o a gas oil. Estos hornos cuentan con un tablero de control eléctrico para ponerlo en funcionamiento. En general la capacidad de estos hornos es para 15 o 30 bandejas dependiendo la medida.

Dentro de la utilería se encuentran las bandejas tanto de aluminio como de chapa, los carros (zorras) y moldes (pizzeras; para pan lactal y pan de miga, para tostadas, grisesines y pebetes y hamburguesas).



Horno Rotativo



Horno Pizzero



Zorras



Bandejas de Aluminio



Moldes



Bandejas de Chapa

3. Determinantes de Porter para el análisis de competitividad de la empresa.

Michael Eugene Porter, es profesor de la Escuela de Negocios Harvard y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud⁴.

Utilizaremos la teoría de este autor, “La ventaja competitiva de las naciones” para evaluar la competitividad de UTIL—PAN, teoría en la que Michael Porter actualiza la teoría clásica de Adam Smith sobre la riqueza de las naciones, y la preponderancia de los factores tradicionales de esa riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo. En la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular⁵.

A continuación, presentamos un análisis de cada uno de los determinantes de Porter en Argentina para el sector industrial al cual pertenece UTIL-PAN.

3.1 Condiciones de los factores.

Los factores más importantes son aquellos que se crean dentro de una nación y pueden ser agrupados en seis categorías genéricas:

Recursos humanos

⁴ Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>. Consultado: 09 de Mayo de 2015.

⁵ Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>. Consultado: 09 de Mayo de 2015.

En este sector es necesario contar con personal capacitado para llevar a cabo las tareas administrativas, de planeamiento y comercialización, sin embargo, no es necesario contratar personal altamente calificado para realizar las tareas operativas y de producción.

Existen en la zona centros educativos tanto públicos como privados, dentro de los cuales podemos mencionar la Universidad Nacional de Rosario a nivel de educación universitaria pública como el más importante, y varias universidades de carácter privado. También existe la posibilidad de realizar cursos cortos de nivel terciario, de formación técnica específica, lo que brinda a los graduados la posibilidad de una mayor inserción laboral. Estos alumnos cuentan con el conocimiento para desempeñarse en empresas como la que evaluamos, pudiendo cumplir tareas no solo en el área de producción, sino también en los departamentos, administrativo, contable, de comercio exterior, entre otros. Esta mano de obra especializada, cubriría las necesidades de recursos humanos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de UTIL-PAN. Por esto, es relativamente simple disponer de mano de obra para el trabajo, mas aun cuando la demanda de mano de obra no requiera de especialización.

Recursos físicos

Es necesario contar con posibilidades de acceso a recursos como el agua, la energía y la ubicación en una zona geográfica “estratégica” tanto para llegar al cliente como para acceder a los proveedores, los cuales se encuentran concentrados en la zona centro de nuestro país.

En las ciudades más importantes de nuestro país, como es el caso de la Ciudad de Rosario donde se sitúa UTIL-PAN, se han construido con el correr de los años, parques industriales. Estos parques se encuentran por lo general en las zonas periféricas de las ciudades y están formados por grupos de empresas independientes que adquieren sus terrenos dentro de la zona delimitada para hacerlo y construyen allí sus plantas de producción. En la periferia de Rosario podemos mencionar los siguientes parques industriales:

- Parque industrial Rosario Oeste.
- Parque industrial de Alvear.
- Parque industrial Metropolitano.

Es importante tener en cuenta que las empresas, sobre todo las Pymes cuentan con apoyo del gobierno tanto nacional como provincial a través del otorgamiento de programas de financiación, créditos y préstamos de dinero para llevar a cabo las obras de instalación en estas áreas industriales.

Recursos de conocimiento

Es necesario contar con conocimiento técnico para dirigir al personal operativo en las tareas de producción ya sean ingenieros o técnicos. Tal como mencionamos anteriormente, aunque la oferta de mano de obra especializada cubre las expectativas de búsqueda de personal de la empresa, no es necesario que el personal operativo cuente con una preparación específica tan calificada.

Recursos de capital

Para gran parte de las Pymes no es fácil conformar su propio capital inicial, ya que esto es muy costoso. Sin embargo, hay hoy en día, a disposición de estas empresas una serie de facilidades por parte del gobierno que ayudan a la financiación de dicho capital.

Infraestructura

La República Argentina tiene aproximadamente 500.000 km de carreteras y caminos, de los cuales 37.800 conforman la red primaria o nacional y 178.000 la red secundaria o provincial, restando 285.000 que forman la red terciaria dependiente de las municipalidades⁶, esta red permite a las empresas llegar con sus productos a casi todas las ciudades de nuestro país. Es necesario tener en cuenta que estos recursos no solo están disponibles, sino que por el momento son

⁶Disponible en: <http://www.e-asfalto.com/redvialarg/redvial.htm>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

suficientes para cubrir las necesidades de logística o transporte necesarias para el trabajo de UTIL-PAN.

El acceso a la electricidad es otro de los elementos fundamentales con los que un país debería contar para permitir el crecimiento de su industria. En el caso de Argentina la red eléctrica está formada por generadores eléctricos, transformadores, líneas de transmisión y líneas de distribución que abastecen de energía eléctrica a gran parte de nuestro país. Estas últimas tienen un tendido aproximado de 367.938 kilómetros -entre líneas de baja, media y alta tensión, aéreas y subterráneas⁷.

Es indispensable entonces contar con recursos tales como la energía eléctrica y el agua, los cuales forman parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo del sector de la industria argentina. Actualmente las industrias de nuestro país tienen acceso a dichos recursos.

3.2 Condiciones de la demanda

La demanda está formada por tres atributos genéricos a saber:

Composición de la demanda interna:

La cual a su vez tiene tres características propias:

- Estructura segmentada: podríamos decir que en el sector de máquinas y equipamiento para panaderías la demanda se encuentra totalmente segmentada;
- Compradores entendidos y exigentes: los compradores son los propios usuarios de estos productos, por lo que son absolutamente entendidos y exigen a las empresas menores precios y mayor calidad;
- Necesidades precursoras de los compradores: los compradores exigen cada vez más a las empresas productos innovadores para ser precursores frente a sus propios competidores y es por ello exigen cada vez más a sus proveedores.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

⁷Disponible en: <http://www.mapaeducativo.edu.ar/Atlas/energia-electrica>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

La demanda de equipamiento y máquinas de panadería en nuestro país es cada vez mayor. Este aumento constante de la demanda impulsa las economías de escala y la aparición de nuevos competidores. Por otro lado la gran cantidad de compradores lleva a que las empresas quieran innovar y superarse de forma continua.

Internacionalización de la demanda

Podemos decir que la similitud de culturas, la coincidencia de gustos culinarios, la costumbre, las relativamente cortas distancias entre países limítrofes y el poco desarrollo de la industria de maquinaria para la producción de pan en alguno de ellos benefician a la demanda externa de este tipo de productos.

3.3 Sectores afines y de apoyo

En este sector en particular las empresas cuentan con el beneficio de tener proveedores y sectores conexos en el propio país. Gran parte de la materia prima utilizada en empresas como UTIL-PAN es de origen nacional.

En cuanto a los proveedores podemos decir que éstos son medianas y grandes empresas, sobre todo en el sector metalúrgico, las cuales dependen de la red Acindar, el principal proveedor de estas empresas intermediarias.

Respecto de proveedores del resto de los insumos podemos decir que son fáciles de contactar y con quienes se pueden entablar buenas y duraderas relaciones comerciales, ya que son pequeñas empresas nacionales, con las que se puede tener un trato directo y en lagunas oportunidades hasta informal.

3.4 Casualidad

Afortunadamente, las empresas de este sector desarrollan sus actividades en un país que no afronta guerras, o grandes desastres naturales, por lo que podemos decir que las casualidades no son un factor de riesgo para las empresas de este sector.

Sin embargo, podemos considerar como un posible factor de riesgo en nuestro país las posibles crisis económicas o políticas que podrían afectar las actividades de las empresas.

3.5 Gobierno

El rol del gobierno frente a las Pymes es a nuestro entender, aún escaso. Sin embargo, en los últimos meses el gobierno nacional a través del Banco Central de la República Argentina, lanzó líneas de crédito de inversión productiva, para que los bancos otorguen créditos por un total de 37.400 millones de pesos a las micro, pequeñas y medianas empresas durante el primer semestre de 2015 a una tasa nominal anual del 19%. La versión 2015 de la línea creada tras la última reforma a la Carta Orgánica del BCRA, en 2012, establece a las pymes como destinatarias exclusivas de este beneficio. El plazo mínimo de los créditos seguirá siendo de 36 meses y mantendrá la posibilidad de financiación del 100% de proyectos de inversión destinados a la adquisición de bienes de capital, construcción e instalaciones para la producción de bienes, servicios o comercialización y para los proyectos que incluyan la adquisición de inmuebles, con autorización del BCRA⁸.

El gobierno nacional ha puesto a disposición de las Pymes el “Programa de Cooperación Industrial Internacional” (PCII), el cual tiene como finalidad facilitar la integración productiva regional y la internacionalización de las Pymes, para continuar mejorando la oferta exportable argentina. Este programa realiza misiones de cooperación industrial hacia mercados claves, especialmente de América Latina⁹. De acuerdo a lo desarrollado en puntos anteriores de este trabajo, podemos decir que programas como este colaboraran con empresas, que al igual que UTIL-PAN, se encuentran en situación de incertidumbre frente a la posibilidad de abrirse a nuevos mercados.

En materia de financiamiento podemos mencionar los siguientes programas:

⁸ Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1752991-el-credito-obligatorio-para-inversion-sera-exclusivo-para-pymes>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

⁹ Disponible: <http://www.industria.gob.ar/programa-de-cooperacion-industrial-internacional/como-lo-llevaremos-a-cabo/>. Consultado: 07 de Mayo de 2015.

- *FONAPYME (Fondo Nacional para la Micro, Mediana y Pequeña Empresa)*: el cual otorga créditos de mediano y largo plazo para proyectos de inversión de Pymes a una tasa de interés menor a la del mercado. Los créditos son adjudicados mediante llamados a concurso público de proyectos.
- *RBT (Régimen de Bonificación de Tasas)*: este programa pone a disposición de las Pymes líneas de crédito bancarias con tasas de interés inferiores a la del mercado, producto de la bonificación aplicada por el Ministerio de Industria. La bonificación está orientada a mejorar el acceso y las condiciones del crédito bancario, promover créditos para inversión en pesos a tasa fija, acompañar las inversiones de las empresas más pequeñas, e incentivar la locación de pymes en parques industriales.
- *Programa Mi Galpón*: financiamiento de hasta \$1,5 millones hasta 15 años destinados a la construcción, compra y ampliación de galpones de uso industrial, a través del subsidio de la tasa de interés de los préstamos que se otorgan a través del Banco de la Nación Argentina¹⁰.

En base a lo mencionado anteriormente, podemos decir que en el último tiempo el gobierno nacional comenzó a tomar medidas que favorecerían a las Pymes de nuestro país y colaborarían con el proceso de expansión de las mismas.

¹⁰ "Pymes: protagonistas por dinámica, innovación y creatividad". Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/wp-content/themes/twentyten/images/decada-ganada/PYMES-Protagonistas.pdf>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

4. Análisis FODA de la empresa.

- **Fortalezas:** podemos destacar como una de las principales fortalezas de este sector respecto del mismo en otros países la calidad de los productos, ya que son máquinas que aunque requieran un bajo contenido de tecnología son producidas con altos estándares de calidad. En este sentido, el precio, es inferior al de las máquinas que contienen mucha tecnología pero que cumplen la misma función que las del mercado argentino.
- **Oportunidades:** la posibilidad de inserción en el mercado internacional, especialmente en aquellos países en los que este sector no se encuentra totalmente desarrollado, lo que permitiría a UTIL-PAN instalar su producto de calidad.
- **Debilidades:** la poca disponibilidad de tecnología puede ser una de las debilidades al momento de intentar llegar a aquellos países que consumen productos por su alta tecnología. Ante el requerimiento de mayor tecnología, nuestros productos se verían en desventaja con aquellos que sean intensivos en tecnología. Otra debilidad que podemos mencionar es que la mayoría de las empresas que componen el sector son empresas familiares dirigidas por sus dueños, lo que evita que haya recambios generacionales que aporten nuevas ideas a esta industria. La visión sesgada de los dueños de empresas respecto de la internacionalización, el desconocimiento, el miedo respecto a los cambios, la comodidad de permanecer en una zona de confort manejando el negocio como lo hacían las generaciones pasadas, hace que el desarrollo y crecimiento de estas empresas se vea acotado. Desatender la necesidad de aggiornarse e

innovar pondría en desventaja a estas empresas en detrimento de su propio crecimiento y superación.

- Amenazas: consideramos como una importante amenaza a los productos del mismo sector pero que son fabricados a menores costos, como lo son las máquinas provenientes de China. Muchas veces los clientes compran por el solo hecho de que el producto es más barato y no evalúan la calidad u otras características del producto.

5. Planteamiento del problema.

Teniendo en cuenta la realidad analizada, este trabajo pretende plantear un plan de internacionalización para la empresa UTIL-PAN teniendo en cuenta la problemática actual de las Pymes en Argentina al momento de operar como exportadoras.

Como ya mencionamos UTIL-PAN es una empresa que fabrica sus productos y los comercializa en todo el país, por lo tanto creemos que es posible que pueda utilizar dicho potencial para que sus productos puedan ser comercializados en otros países, sobre comenzando por los países de América Latina.

Para abordar esta problemática tuvimos en cuenta la capacidad de la empresa para satisfacer al mercado nacional y creemos que, a pesar de no ser una empresa exportadora, es posible que con esa misma capacidad de abastecimiento del mercado local, UTIL-PAN pueda satisfacer la demanda de nuevos mercados. Es por eso que enfocamos nuestro trabajo en lograr abastecer al mercado de Bolivia. Esta elección tendría sustento en la consideración de factores como la cercanía geográfica (situación que facilita la distribución de los productos en el mercado de destino), las similitudes culturales o el idioma, variables que facilitarían el proceso de exportación.

Por otro lado, creemos que es importante mostrar la realidad actual de la empresa mencionando cuales son las problemáticas actuales a las que se enfrentan las Pymes argentinas, ya que consideramos que esta realidad atraviesa a empresas como la que observamos en este trabajo.

5.1 Objetivos

Los objetivos del presente trabajo consisten en:

- Conocer las problemáticas en las que se ven envueltas las Pymes en la actualidad a la hora de comenzar un proceso exportador y/o un proceso de internacionalización.
- Evaluar la posibilidad de apertura de UTIL-PAN al mercado internacional a través de la presentación de un plan de internacionalización.

5.2 Abordaje metodológico

Para realizar este trabajo utilizamos fuentes tanto primarias como secundarias de información. Dentro de las fuentes primarias podemos mencionar las encuestas realizadas al Sr. Ruben Héctor Cappelletti y a la Sra. Miriam E. Vernaschi, dueños de la empresa UTIL-PAN. Entre las fuentes secundarias de información podemos mencionar el análisis de documentos obtenidos a través de internet, como páginas de instrucciones relacionadas con el comercio exterior argentino, páginas oficiales, documentos de investigación disponibles on-line, como así también bibliografía referida al tema que nos convoca.

Consideramos que la importancia de un plan de internacionalización para UTIL-PAN, radica no solo en el análisis técnico de las mejores opciones de desarrollo de los negocios internacionales de la empresa, sino también en el aporte a que partir de este caso, puede sumar valor al trabajo de otras Pymes, a las que desde la especificidad de la formación del Licenciado en Comercio Internacional podemos ayudar a saltar barreras que les impidan exportar y ganar mercados externos.

6. Marco de Referencia

A continuación haremos una breve descripción de la actualidad de las Pymes en Argentina y las dificultades a las que se enfrentan al momento de intentar poner en marcha un plan de internacionalización.

Las pequeñas y medianas empresas tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social, y han acompañado el proceso de expansión industrial más importante de la historia argentina, tanto en duración como en incremento de la producción¹¹.

6.1 Dificultades que enfrentan las Pymes para exportar

Actualmente, la participación de las Pymes en el universo de las empresas argentinas exportadoras es muy reducida. Creemos que es necesario que esta situación se modifique, ya que las Pymes son empresas nacionales exportadoras es muy pequeño, a pesar de que tienen la potencialidad de crear un gran número de nuevos puestos de trabajo y se encuentran esparcidas por todo el territorio nacional.

Por otro lado, dadas sus características, estas pequeñas y medianas empresas podrían ser muy dinámicas en la apertura de nuevos mercados y en la exportación de nuevos productos demandados por el mundo¹². Dentro de las causas de esta escasa participación de las Pymes en las exportaciones argentinas podemos mencionar:

- Gran parte de las Pymes trabajan para el mercado interno y al abrigo de él;

¹¹Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/pymes/>. Consultado: 07 de Mayo de 2015.

¹²“Plan Nacional de Exportaciones”. AIERA (Asociación de importadores y exportadores de la República Argentina). Página 17. Mayo de 2010. Disponible: <http://www.aiera.org/pdf/info8.pdf>. Consultado: 07 de Mayo de 2015.

- No existe una gerencia empresarial Pyme habituada a comerciar sus productos en el exterior;
- Las Pymes muchas veces ven a las exportaciones como una alternativa temporal a la caída del mercado interno;
- Las estructuras de las Pymes no son suficientemente competitivas en términos internacionales;
- No hay planes de estímulos efectivos para lanzar nuevas Pymes exportadoras;
- No hay apoyo crediticio ni financiero efectivo para lanzar los proyectos de exportación de las Pymes;
- No se dispone de un sistema de información regular que de cuenta del desempeño de las Pymes en la exportación¹³.

Otra de las dificultades que enfrentan gran parte de las Pymes de nuestro país consiste en que la mayor parte de las exportaciones argentinas están concentradas en sus mercados tradicionales de destino, si bien el proceso de integración regional abierto por MERCOSUR y ALADI fue de gran importancia en el incremento de las exportaciones, las mismas se han concentrado excesivamente en la región conformada por dichos bloques, aprovechando los beneficios de la reducción arancelaria. Sin reducir la importancia de estos mercados de destino para Argentina, hay que tener en cuenta que también existe todo un gran mercado mundial que no está siendo atendido y que necesita de productos que las Pymes argentinas podrían proveer.

Para revertir esta situación sería necesario acordar con las diferentes cámaras sectoriales un plan de promoción a nuevos mercados, abordando en el seno del MERCOSUR los objetivos de integración económica con nuevos mercados.

En tercer lugar tenemos que hacer referencia a los sistemas de administración de comercio exterior, los cuales deberían brindar un servicio más

¹³Ibidem "Plan Nacional de Exportaciones". AIERA (Asociación de importadores y exportadores de la República Argentina). Página 17.

simple, rápido y efectivo a los operadores y usuarios a través de la integración y agilización de dichos sistemas. El sistema de tramites es complejo y difícil de realizar por parte de los usuarios, sobre todo para aquellos que se lanzan por primera vez al comercio exterior como es el caso de los empresario Pyme.

Una forma de superar esta traba que se le presenta a muchos exportadores inexpertos seria reunir en un solo portal toda la información de operatoria, legal, estadística, arancelaria e impositiva que sea necesaria para operar eficientemente en el comercio exterior, además de flexibilizar las normas del Banco Central para la liquidación de divisas de las exportaciones de bajo costo o primeras exportaciones.

Sin embargo, y a pesar de las situaciones descritas, aún no hemos mencionado una de las mayores dificultades a las que las Pymes deben hacer frente al momento de plantearse la posibilidad de exportar: *la vinculación crediticia o el acceso al crédito*. Gran parte de las Pymes de nuestro país, requieren del acceso al crédito para poder adaptarse a las condiciones necesarias y emprender un proceso exportador y para ello requieren de fácil acceso a dichos créditos por parte de los bancos, sin embargo, son cada vez más las trabas con las que las Pymes se encuentran al momento de solicitar un crédito para llevar a cabo dicha adaptación. Un paso adelante en este sentido son los mencionados Créditos de Inversión Productiva de los que hablamos en el apartado anterior.

A veces, las empresas de estas características se encuentran con la posibilidad de comenzar a exportar. Sin embargo, uno de los problemas más comunes con los que se encuentran las Pymes es que su capacidad productiva es absorbida en su totalidad por el mercado interno y que para abordar dicha exportación tendrían que incurrir en grandes reformas estructurales para hacer frente a la demanda del comercio internacional y satisfacer la demanda de los nuevos clientes. Debido a esto la mayoría de las veces las empresas optan por rechazar esas posibilidades de expansión cerrándose frente al comercio internacional. Es por esto que creemos que es tan importante que las empresas Pymes cuenten con mejores condiciones de acceso al crédito.

UTIL-PAN es una de las tantas pequeñas empresas de nuestro país que ha dejado pasar oportunidades de exportación y de apertura a nuevos mercados por no tener a su disposición condiciones de acceso al crédito, por la incertidumbre de los primeros exportadores dada por la falta de información y por temor a los complicados trámites burocráticos en lo que se enmarcan las operaciones de comercio exterior en nuestro país.

Algunas de las posibles acciones a llevar a cabo para revertir la situación que están atravesando las Pymes en nuestro país podrían ser las que mencionaremos a continuación:

- Definir los sectores y empresas Pymes a promover así como las metas a alcanzar;
- Lanzar un Portal del Exportador Pymes con información útil y necesaria que requieran las empresas para operar en comercio exterior;
- Financiar gastos en los que las empresas incurren en las misiones comerciales, los cuales serán abonados una vez concretada la primera exportación;
- Reducir los plazos de recupero de IVA y otros impuestos, así como eliminar la exportación de impuestos Pymes.
- Implementar un Programa de Financiamiento a las Pymes exportadoras que abarque la totalidad del ciclo de exportación¹⁴.

6.2 Contribución de las Pymes al Comercio Internacional

A pesar de la importante participación de las Pymes en la actividad económica nacional, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones.

Las principales desventajas de las Pymes pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el

¹⁴Íbidem "Plan Nacional de Exportaciones". AIERA Página 22. Mayo de 2010.

networking¹⁵. El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las Pymes contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.
- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.
- Importan y distribuyen productos de Pymes extranjeras.
- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.)

En las economías en transición, el rol de las Pymes es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante está dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contenido de valor agregado en cuanto a productos y servicios.

A pesar de todo esto, existen numerosos obstáculos para la expansión de la actividad de las Pymes en el comercio internacional. Uno de estos problemas es la falta de regulaciones homogéneas entre los países creando barreras para - arancelarias. Otro de los puntos críticos que requieren de especial atención para aumentar el rol de los fabricantes Pymes en el comercio internacional está dado por los requerimientos de calidad y conformidad. Las Pymes tienen problemas para adoptar costosos sistemas de calidad, o procesos de certificación que requieren ser repetidos una y otra vez. En líneas muy generales no existe una única estrategia para las Pymes exportadoras¹⁶.

¹⁵ Disponible en: http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf .Consultado: 25 de Marzo de 2015

¹⁶ Disponible en: http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf .Consultado: 25 de Marzo de 2015

7. Análisis de factores de un Plan de Internacionalización.

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa que estamos analizando sería prudente evaluar previamente algunos aspectos que a continuación detallaremos.

7.1 Análisis del mercado e identificación de productos exportables

Es necesario elegir correctamente donde ofrecer y vender nuestro producto. Además hay que tener en cuenta aquellas restricciones que puedan dificultar el ingreso de nuestro producto al país de destino seleccionado. También es necesario contemplar el medio de transporte más conveniente para dicho país y la búsqueda de potenciales compradores.

Para una adecuada elección del potencial mercado es necesario realizar una investigación de mercado que nos permita conocer si nuestro producto es o no competitivo, conocer a los competidores y el comportamiento de la demanda.

Para identificar los productos exportables es necesario considerar el o los mercados a los que se destinara dicho producto, las características y ventajas comparativas del mismo. Al momento de elegir el producto debemos estar seguros de la capacidad de la empresa para mantener la calidad y para producir de forma estable y continua de manera de poder cumplir con una demanda externa.

Otro aspecto importante a contemplar al momento de la elección del producto es asegurarnos de que el producto no se encuentre protegido por barreras arancelarias muy elevadas o que el producto de la competencia no esté siendo favorecido por un tratamiento arancelario preferencial¹⁷.

¹⁷ Disponible en:
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerexport2daedicion.pdf>.
Consultado: 07 de Mayo de 2015.

Es posible que dependiendo del mercado de destino elegido nos veamos obligados a hacer algunas modificaciones o adaptaciones de nuestros productos, en cuanto a diseño, presentación, normas técnicas de calidad y registros de marcas y patentes.

7.2 Incentivos vigentes en materia de promoción de exportaciones y mercados que ofrecen ventajas

A continuación presentaremos una lista de los incentivos a la exportación, estos pueden ser: directos, indirectos o especiales.

Incentivos directos:

- **Reintegro a la exportación:** consiste en la devolución total o parcial de los impuestos interiores (ingresos brutos, IVA, tasas comunales) que se hayan pagado en las distintas etapas de producción y comercialización de las mercaderías a exportar;
- **Reintegros especiales:** en el caso de Plantas Llave en Mano existe un reembolso específico, que se otorga a la venta al exterior de plantas industriales completas u obras de ingeniería incluyendo los servicios y accesorios.
- **Draw-Back:** es un incentivo que consiste en la devolución de los derechos de importación y la tasa de estadística que se han pagado por los insumos importados que fueron utilizados en la fabricación, envases, embalaje y/o acondicionamientos del producto a exportar.

El pago de reintegros se efectiviza una vez presentada la documentación que acredita el embarque de la mercadería. El trámite suele demorar entre 30 y 60 días.

Incentivos indirectos:

- **Exención del IVA:** recupero de IVA por operaciones de exportación

Incentivos especiales:

- Admisión temporaria: consiste en una importación temporaria de mercaderías y tiene como objetivo la eliminación de aranceles y demás atributos que gravan a la importación para consumo, de los insumos y materiales que estén contenidos en un producto a exportar.
- Régimen de muestras: es un instrumento que permite que su envío esté exento del pago de tributos siempre que no exceda los valores máximos que fije la reglamentación aduanera y que no se utilicen con una finalidad distinta a la mencionada.
- Zonas francas: Son aquellas localizaciones donde se facilita por ley el comercio y la industria exportadora¹⁸.

Por otro lado, es importante saber también si contamos con incentivos gubernamentales a la exportación para el destino elegido en particular.

Dentro de los mercados que ofrecen ventajas podemos mencionar: MERCOSUR, ALADI, SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) hacia los cuales podríamos dirigir las primeras exportaciones¹⁹.

Además es necesario que el exportador conozca previamente los aranceles de importación en el país de destino y los requisitos de ingreso o restricciones existentes (normas técnicas, fitosanitarias, licencias, etc.). El exportador también debe saber si el mercado potencial concede algún tratamiento preferencial al producto originario de Argentina.

7.3 Búsqueda de potenciales compradores

El contacto con los potenciales clientes puede hacerse a través de una carta de presentación, indicando el historial de la empresa, los objetivos para ese mercado de destino y las posibilidades de concretar una visita a través de un viaje de negocios. Esa carta puede ir acompañada de catálogos, folletos y hasta muestras a fin de estimular al potencial cliente en su decisión de compra y brindar una imagen profesional de la empresa.

¹⁸ “Guía para la primera exportación”. Disponible en:
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimeraexport2daedicion.pdf>.
 Consultado: 07 de Mayo de 2015.

¹⁹ Íbidem. “Guía para la primera exportación”. 07 de Mayo de 2015.

La participación en ferias, misiones comerciales y exposiciones internacionales permite establecer contacto directo con los clientes de nuevos mercados y mantenerse informado sobre el mismo²⁰.

Para obtener más información podemos dirigirnos a las oficinas comerciales, embajadas, consulados y cámara de comercio del país cuyo mercado queremos penetrar.

7.4 Fijación del precio de exportación

Al momento de calcular el costo y el precio de exportación, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Costos de producción:* materias primas y materiales, mano de obra, cargas sociales y gastos de fabricación;
- *Gastos de exportación:* etiquetas, manuales, folletos, acondicionamientos interiores, envases y embalajes, marcas, rótulos, almacenaje, seguros internos, documentación para embarque, transportes internos, muestras, gastos portuarios, verificaciones y demás gastos necesarios para el embarque, gravámenes a la exportación, gastos no imponibles y gastos bancarios.
- *Gastos de administración, comercialización y financieros:* los ocasionados por la exportación, investigaciones de mercados, publicidad en el exterior, intereses de financiación, financiación del exterior y de plaza, avales y garantías.
- *Beneficios cuya base de cálculo no está con relacionada con el precio FOB:* reintegro y reembolsos.
- *Utilidad:* si es una suma fija se suma como un ítem más. En el caso de que se considere como un porcentaje se calcula sobre el valor FOB. La utilidad que genera la exportación está gravada por el impuesto a las ganancias.

²⁰Disponible en:
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerexport2daedicion.pdf>.
Consultado: 07 de Marzo de 2015.

- *Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio FOB:* derechos de exportación, comisiones bancarias, comisiones por intermediación, honorarios del despachante de aduanas, seguro de crédito y garantías.
- *Precio FOB:* está conformado por las adiciones y deducciones de todos los puntos anteriores.
- *Valor CIF:* es el valor FOB, más el flete hasta el puerto establecido y el seguro internacional.

7.5 Canales de distribución

En relación a cómo penetrar en el mercado la empresa puede hacerlo de alguna de las siguientes formas:

- Indirecta: cuando la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se encargan del manejo logístico de la mercadería desde la fábrica hasta el cliente.
- Directa: la empresa entra en contacto con compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación.

Empresa conjunta: es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo. Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas y consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local compartiendo la propiedad y el control de la misma.

Existen cuatro formas de empresa conjunta:

- Licencias: la cual consiste en hacer un acuerdo con el licenciataria del mercado extranjero para usar un proceso de fabricación, marca, etc. a cambio de una cuota o regalías.
- Contrato de manufacturas: es cual consiste en hacer un contrato con el fabricante para producir algún artículo.

- Contrato de asistencia técnica: es un contrato a partir del cual se exportan servicios de asistencia técnica.
- Propiedad conjunta: consiste en asociarse a inversionistas extranjeros para crear una empresa local donde se comparte la propiedad y el control de la empresa.

Inversión directa: consiste en la instalación de plantas en el extranjero. Aquí la empresa controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asume es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción, la cual puede realizar distintas actividades según las normas del país donde se encuentra instalada²¹.

7.6 Elección del medio de pago

El medio de pago está estipulado en la oferta de exportación. Es recomendable que el exportador se dirija a instituciones bancarias que puedan asesorarlo en lo relativo a los medios de pago más adecuados. Los mismos estarán estrechamente relacionados a las opciones de financiamiento que elija para llevar a cabo la exportación. Los factores que inciden en la elección del medio de pago son: la confianza, el monto de la transacción y los costos financieros. La seguridad del medio de pago está estrechamente relacionada con su costo²².

²¹ Peris-Ortiz, M; Rueda-Armengot, C; Benito-Osorio, D. "Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores". Universitat Politècnica de Valencia. Disponible en: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5. Consultado : 15 de Noviembre de 2015

²² Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerexport2daedicion.pdf>. Consultado: 07 de Marzo de 2015.

8. Desarrollo Plan de Internacionalización UTIL-PAN

8.1 Mercado meta: Bolivia

El estado de Bolivia adopta la forma de gobierno republicano, y está definido en su propia constitución como un Estado Social Unitario²³. Su sistema político está conformado por tres poderes: el poder ejecutivo, el poder legislativo (compuesto por dos cámaras, la cámara de diputados y senadores) y el poder judicial (corte suprema o tribunal supremo de justicia)²⁴.

En 2014 Bolivia registró un superávit en su Balanza comercial de 1.388,8 millones de euros, un 7,28% de su PIB, inferior al superávit alcanzado en 2013, de 1.678,2 millones de euros 2.228,8 millones de dólares, el 10,50% del PIB. La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las exportaciones de Bolivia pero acompañado de un incremento aún mayor de las importaciones²⁵.

Bolivia se encuentra entre los países latinoamericanos con menor desarrollo en diferentes áreas de salud y otras como la pobreza, educación, fertilidad, desnutrición, mortalidad y esperanza de vida. El lado positivo de esta situación es que gran cantidad de niños están siendo vacunados y las mujeres embarazadas están recibiendo atención médica durante su embarazo, así como también capacitación.

Aproximadamente un 7% de la población de Bolivia habita en el exterior, principalmente para trabajar se encuentra en Argentina, Brasil, España y los Estados Unidos. Recientemente, las restricciones en la ley de inmigración de los

²³ TheWorldFactbook. Disponible en:<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>. Consultado: 10 de Septiembre 2014.

²⁴ Ídem.TheWorldFactbook.10 de Septiembre 2014.

²⁵<http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/bolivia>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

Estados Unidos y Europa, favorecieron el incremento del flujo de bolivianos hacia Argentina y Brasil²⁶.

Una de las razones que nos llevó a elegir a Bolivia como mercado de destino para este plan de internacionalización fue la similitud cultural entre ambos países. Dicha similitud se traslada también a los hábitos de consumo de productos panificados de la población boliviana, lo que se encuentra directamente relacionado con la demanda de equipamiento y máquinas para panaderías.

El consumo de pan en las familias pobres y de bajos recursos de Bolivia va en aumento, esto se debe a que la población boliviana utiliza los productos panificados para sustituir aquellos alimentos a los que no pueden acceder. Es por ello que la producción boliviana de trigo es insuficiente y se ven obligados a importar trigo desde los países limítrofes para cubrir dicha demanda²⁷.

El factor geográfico es muy importante al momento de elegir un mercado de destino para el desarrollo de un plan de internacionalización. La cercanía geográfica nos facilita la toma de decisiones en términos de transporte y distribución de los productos en el mercado de destino. Por razones geográficas el medio de transporte más conveniente para el comercio internacional entre Argentina y Bolivia, es el transporte terrestre.

Los bloques económicos de los que el Estado Plurinacional de Bolivia forma parte.

- *Mercosur*: es una unión aduanera integrada por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción. Los principales objetivos son: la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países; el establecimiento de un arancel externo común y la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del

²⁶ Ídem. TheWorldFactbook. 10 de Septiembre 2014.

²⁷ "El pan nuestro de cada día". Disponible en: <http://www.cladera.org/elpannuestro.pdf>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

proceso de integración. El 17 de Diciembre de 1996, los países del MERCOSUR y Bolivia suscribieron el acuerdo de Complementación Económica. El objetivo fundamental del mismo fue la conformación de un Área de Libre Comercio en un plazo máximo de 18 años, por lo que para el año 2014, debería haber arancel 0%.

- *Comunidad Andina (CAN)*: el 26 de mayo de 1969, cinco países sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú) firmaron el Acuerdo de Cartagena, con el propósito de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. El 13 de febrero de 1973, Venezuela se adhirió al Acuerdo. El 30 de octubre de 1976, Chile se retiró de él.
- *ALBA (Alternativa Bolivariana para los pueblos de nuestra América)*: fue creado en La Habana (Cuba) el 14 de diciembre de 2004 por el acuerdo de Venezuela y Cuba, con la implicación personal de los presidentes de ambos países, Hugo Chávez y Fidel Castro. Luego, el 29 de abril de 2006 se sumó Bolivia al acuerdo, en 2007 se incorporó al ALBA Nicaragua, en 2008, Honduras. Ecuador se incorporó en junio de 2009. Es una organización internacional de ámbito regional, enfocada para los países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda.
- *UNASUR*: (Unión de Naciones Suramericanas): organización internacional creada en 2008 como impulso a la integración regional en materia de energía, educación, salud, ambiente, infraestructura, seguridad y democracia. Sus esfuerzos están encaminados a profundizar la unión entre las naciones suramericanas, bajo el reconocimiento de sus objetivos regionales, fortalezas sociales y recursos energéticos. Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela son sus doce Estados miembros²⁸.

²⁸ UNASUR. Disponible en: <http://www.unasursg.org/inicio/organizacion/historia>. Consultado: 12 de Septiembre 2014.

Además también participa como miembro de las siguientes organizaciones comerciales económicas: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Banco Mundial (BM); Fondo Monetario Internacional (FMI); Organización Mundial del Comercio (OMC); Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y Foro de Países Exportadores de Gas (FPEG).

A partir de junio de este año, Bolivia será miembro pleno del Mercado Común del Sur (Mercosur) con derecho a voz y voto, lo que abre la posibilidad de tener ventajas comerciales que antes no tenía como país asociado. Una de las ventajas que tendrá Bolivia como socio pleno del Mercosur, será la posibilidad de salida al mar a través del resto de los países miembros.

Acuerdo bilateral entre Argentina y Bolivia

El Acuerdo de Complementación Económica AAP.CE Nro. 36, firmado entre Bolivia y el Mercosur, es el instrumento vigente para el comercio bilateral entre Argentina y Bolivia. A partir de enero de 2011 todo el universo arancelario se encuentra desgravado al 100%²⁹.

Argentina representa para Bolivia el cuarto proveedor de bienes, con una participación del 11% de las importaciones bolivianas, con participación en todos los sectores de la economía de Bolivia.

Las tres principales ciudades donde se genera mayor comercio y movimiento económico son: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, tanto por la cantidad de habitantes como por los recursos económicos y logísticos de estas ciudades³⁰.

Acuerdo de alcance parcial para la promoción económica, comercial y de inversiones entre la República de Bolivia y la República Argentina:

El siguiente acuerdo tiene como fin el de ratificar los propósitos de fortalecer la integración económica y comercial de los dos países y de contribuir

²⁹ Disponible en: <http://ebolv.cancilleria.gov.ar/node/3390>. Consultado: 20 de Abril de 2015

³⁰ Disponible en: <http://ebolv.cancilleria.gov.ar/node/3390>. Consultado: 20 de Abril de 2015

constructivamente al desarrollo de la Integración Sudamericana a través del logro de un mayor equilibrio en las relaciones económicas.

Para ello las partes resuelven suscribir un Acuerdo de Alcance Parcial para la Promoción Económica-Comercial, con la finalidad de impulsar la inversión, la complementación económica y el comercio, particularmente a favor de Bolivia, el que se regirá por las disposiciones del Tratado de Montevideo de 1980, por las Resoluciones 2 y 4 del Consejo de Ministros de ALADI y por aquellas que se establecen en el presente Acuerdo, el cual tendrá vigencia por tiempo indeterminado.

Los objetivos de este acuerdo son: promover la competitividad productiva de las Partes, con el propósito de favorecer y diversificar las exportaciones de bienes y servicios, en particular de Bolivia, preferentemente aquellas que contengan un creciente valor agregado; impulsar la complementariedad de las producciones nacionales, favoreciendo el intercambio comercial entre las Partes y las exportaciones a terceros mercados; facilitar la transferencia de tecnología; y procurar el desarrollo de las ventajas comparativas y competitivas; la cooperación para el desarrollo de la infraestructura necesaria que facilite el desarrollo económico y social³¹; adoptar programas especiales para facilitar el transporte terrestre, ferroviario y fluvial entre ambos países y hacia terceros mercados; eliminar las restricciones y obstáculos de toda naturaleza a la relación económica y comercial entre las Partes; complementar programas de promoción de exportaciones bolivianas hacia la Argentina y de inversiones de Bolivia, así como el fomento al desarrollo del turismo entre ambos países.

8.2 Desarrollo de plan de internacionalización

A continuación realizaremos una explicación de la propuesta de internacionalización de la empresa detallando la operatoria completa de un proceso de exportación a partir de la elección de un mercado meta,

³¹Disponible en: http://www.embajadadebolivia.com.ar/comercio-02/documentos/promocion_economica_comercial.pdf. Consultado: 18 de Octubre de 2014

fundamentando la elección del medio de transporte, medio y forma de pago, documentación, embalaje y demás cuestiones para llevarlo a cabo.

Para el fundamento teórico de esta parte del trabajo tomaremos como referencia el material y los conocimientos adquiridos en las diferentes materias cursadas durante el transcurso de nuestra carrera.

Documentación.

Del proceso de exportación se van a desprender documentos que dan cuenta y respaldan cada una de las etapas de una exportación. Los documentos más comunes son los siguientes:

- Certificado de origen: documento que certifica el origen de la mercadería. La presentación de este documento es necesaria para la adhesión a las preferencias arancelarias que haya entre el país exportador y el país importador.
- MIC/DTA: documento es utilizado solamente en el transporte terrestre por carretera, y especialmente con los países que son limítrofes a la Argentina, en cargas de exportación y tránsito. Su función esencial es contener los datos del medio de transporte que lleva la mercadería, dado que es un documento que es aceptado en ambos lados de las fronteras³².
- Oferta Cotización: documento mediante el cual el exportador hace una oferta de sus productos por escrito al potencial importador.
- Factura Pro-forma: es un “borrador” de lo que será luego la factura comercial.
- Factura Comercial: la factura comercial es el documento en el que se define e instrumenta definitivamente la operación de compra y venta entre las partes. En ella figuran los detalles técnicos de la mercadería, fecha y lugar de emisión, la unidad de medida, cantidad de unidades que se están facturando, los precios unitarios y totales de venta, moneda de venta, condición de venta, forma y plazos de

³² Disponible en: <http://www.argentinaexporta.com/micdta.html>. Consultado: 09 de Mayo de 2015.

pagos, pesos brutos y netos, marcas, número de bultos que contiene la mercadería y medio de transporte y se encuentra firmada al pie por alguna persona responsable de la empresa o del sector de Comercio Exterior³³.

- Despachos aduaneros: documento aduanero de registración manual que utiliza el soporte del SIM (sistema informático María)³⁴.

Impuestos aduaneros en Bolivia.

- G.A.C. (gravamen aduanero consolidado): el pago del gravamen Arancelario se realiza sobre el Valor CIF Frontera¹; cuando el medio de transporte utilizado para ingreso al país sea terrestre. Para las importaciones de mercaderías en general, el pago del arancel es entre 5 y 20%.
- I.V.A. (impuesto al valor agregado): el pago del IVA es del 13% y para fines de cálculo se toma en cuenta la tasa nominal del 14,94% sobre la Base Imponible para todas las importaciones que ingresen a territorio nacional.
- I.C.E. (impuesto al consumo específico): el pago de este impuesto sólo se efectúa para una nómina de productos específicos, según lo establecido en la Ley 21523.

Precio de exportación

Para esta operación la mercadería va a ser transportada en un camión, en el cual entran 6 hornos de panadería desarmados y embalados en cajones de madera, desde la ciudad de Rosario hasta la ciudad de Yacuiba en Bolivia.

Para llegar al valor FOB no consideramos cargos ya que la carga al medio de transporte se hace en la puerta de la empresa y para realizar esta operación se

³³ Disponible en: <http://www.argentinaexporta.com/facturaE.html>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

³⁴ Guía para la primera exportación". Disponible en: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimeraexport2daedicion.pdf>. Consultado: 07 de Mayo de 2015.

utilizaron máquinas propias de la empresa, por lo que no hubo gastos adicionales de carga y transporte de la mercadería.

• <i>COSTO DE LA MERCADERIA EN EL MERCADO INTERNO</i>	USD 63.529,41.-
<i>(UNITARIO \$90.000.-X 6=\$ 540.000.-)</i>	
<i>(MANO DE OBRA, MATERIA PRIMA Y GASTOS DE FABRICACION)</i>	
• GASTOS DE EMBALAJE	USD 200.-
• GASTOS DE VERIFICACION	USD 500.-
VALOR FOB DE LA MERCADERIA (UNITARIO: \$10.683.23.-)	USD 64.229,41
• GASTOS BANCARIOS (LIQUIDACION DE DIVISAS-0.25% FOB)	USD 160,57.-
• GASTOS DESPACHANTE (1% VALOR FOB)	USD 642,29.-
• DERECHOS DE EXPORTACION <i>(5% SEGÚN POSICION ARANCELARIA)</i>	USD 3.211,47.-
• SEGURO (10% FOB MÁS 1%)	USD 642.-
• FLETE ROSARIO – YACUIBA (\$18.879 = U\$S 2.338.70)	USD 2.338.70.-
CIF	USD 71.224,44.-
• DERECHOS ADUANEROS EN EL PAÍS DE DESTINO	
○ GAC 5% DEL VALOR CIF	USD 3.561,22.-
○ IVA 14,94% DEL VALOR CIF	USD 10.640,93.-
• DDP YACUIBA	USD 85.426,59.-

PRECIO TOTAL: USD 85.426,59.-

PRECIO UNITARIO: USD 14.237,77.-

COTIZACION DÓLAR: \$ 8.50.-

Posición arancelaria.

La posición arancelaria de los hornos para panaderías según la nomenclatura común del Mercosur (NCM) es 8417.20.00 y cuyo texto de partida es Hornos de panadería, pastelería o galletería.

Medio de pago.

El medio de pago elegido para esta exportación sería una transferencia bancaria también conocida como orden de pago simple. Esta forma de pago

consiste en una petición de pago que el importador debe realizar a su banco para que este último pague a un tercero, en este caso el exportador, una determinada suma de dinero.

La orden de pago simple puede hacerse de forma anticipada, es decir que el importador pague al exportador antes de que la mercadería haya sido despachada, de esta forma el comprador está financiando al vendedor. Otra alternativa posible es hacerla contra entrega de la mercadería, es decir que el importador va realiza la transferencia del dinero una vez que haya recibido la mercadería, de esta manera el exportador está financiando al importador. La última variante es que las partes se financien entre sí, es decir que el importador haga una entrega de un porcentaje por adelantado y el resto cuando recibe la mercadería.

Al ser una orden de pago simple, el exportador no tiene la obligación de presentar los documentos (sin embargo el banco solicita la entrega de una documentación mínima para efectivizar el pago) al banco del importador quien abona directamente a una cuenta en el banco del exportador mediante un banco corresponsal en el exterior.

Esta operación se realizará a través del Banco Santander Rio, en el cual la empresa UTIL-PAN tiene cuenta.

Secuencia de pago mediante transferencia simple (pago anticipado y posterior pago a la vista):

- El importador acepta la oferta cotización que envió el exportador y realiza una transferencia bancaria simple por el 50% del valor de la oferta cotización;
- El vendedor envía la mercadería al país del importador;
- El comprador contra-recepción de la mercadería, ordena a su banco que haga una transferencia a favor del exportador por el 50% restante.
- El banco emisor adeuda de forma inmediata el importe transferido;

- El banco emisor envía un mensaje SWIFT al banco del beneficiario para que abone el importe acordado al vendedor;
- El vendedor recibe un abono en su cuenta en pago de la mercadería enviada al exterior³⁵.

Cobro de exportación.

Según las normas del Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la resolución 142/2012, el exportador tiene un plazo de hasta 360 días corridos para liquidar el ingreso de las divisas al país de acuerdo a su posición arancelaria³⁶.

Mediante el artículo 5° del decreto número 1606/2001 se restablece la obligación de ingresar y liquidar divisas provenientes del cobro de exportaciones en el mercado único y libre de cambio dentro de los plazos establecidos por la normativa vigente. Si el exportador no ingresa las divisas dentro del plazo correspondiente, el banco nominado lo informará al BCRA. Éste, a su vez, informa a la AFIP los exportadores que están en situación de “incumplido reportado” o “vencido sin cumplido reportado” hecho que los inhabilita a percibir reintegros aduaneros por las exportaciones que realicen hasta tanto no regularicen su situación por la totalidad de las operaciones que motivan el bloqueo (Instrucción General Nro. 2/2012)³⁷. Esta normativa se aplicó inicialmente para evitar la fuga de capitales del país, sin embargo, más adelante sirvió como herramienta para el control de las importaciones y exportaciones.

Fundamentaciones de la elección del medio de pago.

A pesar de tener conocimientos sobre los riesgos que corre el exportador utilizando este medio de cobro de las mercaderías vendidas, consideramos que este sería el medio de pago más apropiado ya que UTIL-PAN una empresa que

³⁵ Lanza, P. “Régimen económico y financiero del comercio internacional” Asignatura: Régimen económico y financiero del comercio internacional. Año 2014

³⁶ Resolución 142/2012. Ministerio de economía y finanzas. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/196638/norma.htm>. Consultado: 13 de Noviembre de 2014.

³⁷ Disponible en: http://www.cac.com.ar/documentos/23_Bottini.pdf . Consultado: 09 de Mayo de 2015

está dando sus primeros pasos como empresa exportadora. Entendemos las desventajas a las que se enfrenta el exportador al utilizar un medio de pago tan sencillo e inseguro como es la orden de pago. Sin embargo creemos que el uso de otro medio de pago que implique mayor seguridad podría no solo elevar los costos de la operación sino también entorpecerlos debido a la falta de experiencias de empresas como UTIL-PAN en la exportación. A pesar de cobrar la mitad antes del embarque de la mercadería, cobrar el resto una vez producido el embarque podría poner a UTIL-PAN en riesgo de no cobrar si el importador no tuviera la voluntad de hacer el pago. La elección de la orden de pago simple es una forma de evitar trámites más lentos, de otros medios de pago, que podrían entorpecer la operación³⁸.

Transporte.

Como medio de transporte más adecuado consideramos la vía terrestre, debido a la cercanía entre las ciudades involucradas y el tipo de mercadería, la cual es muy pesada para la vía terrestre y se elevaría demasiado el costo³⁹.

En cuanto al valor del flete, el cual fue cotizado por la empresa de transporte internacional GEFECO, es de \$ 19.879 pesos Argentinos (cuyo equivalente en dólares estadounidenses es de 2.338,70) el cual cubre 1.501 km desde la ciudad de Rosario hasta la ciudad de Yacuiba en Bolivia y cuya fecha de vigencia es hasta 30 días próximos a la fecha de cotización.

La mercadería sería al camión en la puerta de la empresa utilizando un autoelevador propio de la empresa. Como se puede ver en el packing-list los hornos viajan desarmados, por lo que se acomodan todas sus partes dentro de un cajón de madera (uno por cada horno).

Es necesario tener en cuenta que existe una norma para los embalajes de madera para exportación. Esta norma fue aceptada por la Comisión Interina de Medidas Fitosanitarias en marzo de 2003. Describe las medidas fitosanitarias recomendadas para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas

³⁸ Op. Cit. Lanza, P. 2014.

³⁹ Marinucci, E. Material de cátedra de la materia "Logística internacional". Año 2013.

cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado con madera en bruto, utilizado en el comercio internacional⁴⁰.

En cuanto al transporte en el país de destino, la mercadería es entregada al exportador en la puerta de su empresa en el mismo camión en el cual fue cargada en Rosario.

Distribución.

En cuanto a la forma de distribución en el mercado de destino o mercado meta, podemos decir que buscamos como potenciales clientes empresas de comercialización de equipamiento gastronómico, lo cual nos facilita el problema de la distribución en el mercado elegido, ya que estas empresas actúan como intermediarios entre la fábrica, (Util-pan en este caso) y el cliente final.

Elegimos comenzar con esta forma de distribución ya que consideramos que es lo más sencillo para una empresa pequeña que está empezando a participar del comercio internacional, además de ser la más económica. Lo que intentamos hacer es reducir la cantidad de eslabones de la cadena de distribución.

Más adelante intentaríamos llegar al cliente final de manera directa, lo que sería un servicio adicional para éste, ya que al eliminar de la cadena al distribuidor o mayorista, el costo para el consumidor final se vería reducido.

Posible Secuencia cronológica de la exportación.

24 de Junio de 2015:enviamos al nuestro cliente la Oferta Cotización. La misma tiene una validez de 20 días desde la fecha de emisión de la misma.

30 de Junio de 2015: recibimos la aceptación de la Oferta Cotización por parte de nuestro cliente en Bolivia.

⁴⁰ Disponible en: <http://www.catemur.com.ar/normativas.php>. Consultado: 09 de Mayo de 2015

3 de Julio de 2015: enviamos la factura proforma a nuestro cliente. La aceptación de dicha factura fue recibida vía mail en la empresa el mismo día.

5 de Julio de 2015: el banco corresponsal avisa mediante mensaje SWIFT a nuestro banco que el importador ha pagado el 50% de adelanto según lo acordado en la oferta cotización.

10 de Julio de 2015: el banco del exportador avisa a este que tiene a su disposición el monto correspondiente a la transferencia realizada por el importador.

5 de Agosto de 2015: se cargaría la mercadería al camión en la empresa y se le dio destinación aduanera de exportación para consumo en la aduana de la ciudad de Rosario. Ese mismo día, con los documentos correspondientes se solicita al importador que realice la transferencia bancaria por el 50% restante del valor total de la exportación.

7 de Agosto de 2015: el importador ordena a su banco que haga la transferencia por el 50% restante del valor de la operación ya que tiene constancia de que la mercadería ha sido embarcada a destino.

12 de Agosto de 2015: el banco corresponsal del exterior confirma al banco argentino que está disponible el dinero correspondiente a la segunda mitad del pago según lo acordado en la oferta cotización. El Banco argentino avisa al exportador que tiene a su disposición el pago de la exportación realizada.

13 de Agosto de 2015: la mercadería es recibida y nacionalizada por el importador en su país.

15 de Agosto de 2015: el exportador tiene depositado en su cuenta bancaria el dinero correspondiente a la venta realizada al exterior. El cobro se realiza liquidando las divisas en el Mercado Único y Libre de Cambio (MULC), por lo que el exportador deberá dirigirse al banco con la documentación de la exportación para acceder al mercado de cambios.

CONCLUSIONES

A partir del análisis del desarrollo del trabajo podemos ver los motivos por los cuales es conveniente para UTIL-PAN exportar. Una de las razones es que para la empresa es una manera de generar divisas, diversificar mercados y clientes. Aunque podría ser más sencillo mantener y aumentar la cuota del mercado nacional, sería importante participar del comercio internacional logrando la inserción de productos nacionales en los mercados externos.

Otro motivo para internacionalizar a la empresa sería el aumento de los negocios de la misma, una mayor seguridad de ventas ante una posible recesión del mercado interno y un mejor posicionamiento de la empresa frente a aquellas que no exportan. Aumentar las ventas implicaría un aumento de producción, lo que quizás le permitiría a la empresa tomar más mano de obra aumentando la cantidad de personal, lo que redundaría en un aumento en la generación de puestos de trabajo.

En cuanto a Bolivia como mercado meta podemos decir que este país podría ser un importante mercado potencial para el rubro de fabricación de maquinarias para panaderías de Argentina. En Bolivia la mayoría de los negocios que comercializan este tipo de productos son importadores, distribuidores o representantes de alguna marca extranjera, ya que no existen fábricas de maquinarias para panaderías de origen boliviano.

Asimismo, la puesta en marcha de este plan de internacionalización sería posible de llevar a cabo gracias a las políticas aplicadas por Bolivia, las cuales pretenden lograr el crecimiento de su economía mediante la aplicación de leyes que beneficien y faciliten la importación de estos equipos y la instalación de industrias.

También creemos que son de especial importancia los acuerdos firmados entre ambos países y que estos gozan de las preferencias arancelarias del Mercosur, situación que favorece y facilita las relaciones comerciales entre ambos países.

Además, es importante mencionar que Argentina es reconocida en el rubro como una de las potencias a nivel internacional en cuanto a la calidad en la fabricación de dichas máquinas.

Es necesario considerar que la empresa necesita la aplicación de un plan de internacionalización que sirva de guía en el proceso de la exportación y que la ayude a explotar al máximo todo su potencial para lograr la correcta puesta en marcha de dicho plan.

Basándonos en el estudio de este, estamos en condiciones de decir que este plan de internacionalización podría ser adaptado y aplicado a otras empresas con características similares a UTIL-PAN.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Dei, H. Daniel. "La Tesis: Cómo orientarse en su elaboración". Prometeo Libros, 2006.

Lanza, P. Material de cátedra de la materia "Régimen económico y financiero del comercio internacional". Año 2014.

Marinucci, E. Material de cátedra de la materia "Logística internacional". Año 2013.

Porter, Michael E. "Las ventajas competitivas de las naciones". Editorial: Plaza & Janes. Año 1991.

Sabino, Carlos A. "Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escrito". Lumen-Hvmanitas, 1998.

Scavone, Graciela M. Cómo se escribe una Tesis. La Ley, 2006.

Páginas Web

<http://www.aiera.org/pdf/info8.pdf>

<http://www.aim-rosario.org.ar/quienes-somos/>.

<http://www.argentinaexporta.com/facturaE.html>.

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerexport2daedicion.pdf>.

<http://www.cladera.org/elpannuestro.pdf>.

http://www.cac.com.ar/documentos/23_Bottini.pdf .

<http://www.catemsur.com.ar/normativas.php>.

<http://www.commerce.com.ar/es/institucional.html>.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>.

<http://ebolv.cancilleria.gov.ar/node/3390>

http://www.embajadadebolivia.com.ar/comercio-02/documentos/promocion_economica_comercial.pdf

<http://www.e-asfalto.com/redvialarg/redvial.htm>.

http://www.fexpocruz.com.bo/es/f_somos.aspx?idf=61

<http://www.feicobol.com.bo/calendario-eventos/expo-alimenta/69>

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/196638/norma.htm>

<http://www.industria.gob.ar/pymes/>.

<http://www.mapaeducativo.edu.ar/Atlas/energia-electrica>.

<http://www.lanacion.com.ar/1752991-el-credito-obligatorio-para-inversion-sera-exclusivo-para-pymes>

http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

<http://www.presidencia.gob.ar/sitios-de-gobierno/planes-de-gobierno>

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5

