

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL

**Trabajo Final:**

Proyecto de internacionalización de una empresa de servicios:

Análisis de conveniencia de la relocalización de empresa:

Caso de aplicación Empresa Inteligencia Educativa

Autor: Cr. Vacchiani Felipe Ezequiel

Tutor: Magister Piccioni Gustavo Germán

2022



Proyecto de internacionalización de una empresa de servicios: Análisis de conveniencia de la relocalización de empresa: Caso de aplicación Empresa Inteligencia Educativa by Felipe Ezequiel Vacchiani is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN:	5
1.1. Planteo del problema	7
1.2. Hipótesis de trabajo	8
2. REVISION BIBLIOGRAFICA.	9
2.1. Antecedentes:	9
2.1.1. Propuesta de internacionalización a Brasil de la empresa NETEX :	9
2.1.2. Exportación del servicio e-learning de la empresa INPROEXT S.A.S.,	10
2.2. Marco Teórico	10
2.2.1. Procesos de Internacionalización de PyMEs.	10
2.2.2. Caracterización de la Exportación de Servicios	20
2.2.3. E-Learning.	22
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:	24
3.1. Estructura	24
3.2. Producto/Servicio	25
3.3. Modelo de Negocios	25
3.4. Entrevista a socios:	36
3.5. Análisis de países potenciales para la radicación	37
3.6. Mercados para la expansión comercial internacional.	44
3.7. Análisis FODA	46
4. ANÁLISIS SOCIETARIO.	49
4.1. Chile.	49
4.2. Paraguay:	50
4.3. Uruguay	51
4.4. Argentina	52
5. TIEMPOS Y COSTOS DE APERTURA SOCIETARIA	54
5.1. Chile.	54
5.2. Paraguay	55
5.3. Uruguay	55
6. ANÁLISIS IMPOSITIVO:	57
6.1. Chile:	58
6.2. Paraguay:	58
6.3. Uruguay:	58
6.4. Argentina:	58

7.	CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	65
7.1.	Estimación de personal: .....	65
7.2.	Contratación de Personal .....	65
7.2.1.	Contratación de Personal no administrativo.....	66
7.2.2.	Contratación de personal Administrativo.....	70
7.2.3.	Gastos Administrativos .....	71
7.2.4.	Contratación de Honorarios Externos .....	71
7.2.5.	Gastos por lead .....	72
7.2.6.	Impuestos .....	72
7.3.	Análisis Final.....	73
8.	CONCLUSIÓN:.....	77
9.	BIBLIOGRAFÍA .....	81
10.	ANEXO.....	85
10.1	Entrevista a socios .....	85
10.2	Entrevista Gerardo Ramón Ruiz Godoy socio de PCG.....	87

### **Índices Complementarios**

Tabla 1	Costos variables (Fuente: Elaboración Propia) .....	33
Tabla 2	Costos fijos (Fuente: Elaboración Propia) .....	33
Tabla 3:	Distribución de Sueldos Fijos .....	34
Tabla 4	Tipos de financiamiento (Fuente: Elaboración Propia) .....	34
Tabla 5	Mercado Objetivo (Fuente: Elaboración Propia) .....	45
Tabla 6	Monto de facturación (Fuente: Elaboración Propia).....	45
Tabla 7	Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia).....	46
Tabla 8	Cantidad de personal necesario (Fuente: Elaboración Propia) .....	65
Tabla 9:	Impuestos laborales (Fuente: Elaboración Propia) .....	66
Tabla 10	Comparativo para evaluar forma de contratación Uruguay (Fuente: Elaboración Propia).....	68
Tabla 11	Gasto sueldos de empleados que trabajarían de manera remota (Fuente: Elaboración Propia).....	69
Tabla 12	Salario personal administrativo (Fuente: Elaboración Propia) .....	70
Tabla 13	Gasto sueldos de empleados administrativos (Fuente: Elaboración Propia) .....	70

Tabla 14 Gastos administrativos (Fuente: Elaboración Propia).....	71
Tabla 15 Honorarios externos (Fuente: Elaboración Propia).....	71
Tabla 16 Gastos por Lead (Fuente: Elaboración Propia) .....	72
Tabla 17 Alícuota impuesto a la renta (Fuente: Elaboración Propia) .....	72
Tabla 18: Estado de Resultado Proyectado a 5 años por País (Fuente: Elaboración Propia) ..	74
Ilustración 1: Flujo Comercial.....	31
Ilustración 2 Comparativo pilares Foro Económico Mundial (Fuente: Elaboración Propia) ..	41

# 1. INTRODUCCIÓN:

En las diferentes sociedades, tanto de países desarrollados como en vías de desarrollo, la educación en general, y la educación tecnológica en particular, es de interés social, tanto de instituciones como de padres de niños y jóvenes. Sumado a esto, la evolución tecnológica ha permitido el desarrollo de nuevas herramientas que facilitan el acceso a esta educación, generando en la sociedad un creciente interés en formarse para el futuro.

En los últimos años, particularmente en el periodo 2020-2021 debido a la pandemia por Covid-19 que se desató a nivel mundial, llevó a que el e-learning o la educación digital se convirtieran en recursos claves para continuar con la educación en todos los niveles educativos, como en todos los tipos de educación. Ante esto, las empresas que brindaban cursos y talleres como Inteligencia Educativa, dedicada a la formación en tecnología y programación para niños y jóvenes, ganó terreno a nivel nacional en Argentina, abriendo las puertas para la exportación de sus servicios.

No obstante, Argentina es un país con una realidad económica y política de alta inestabilidad, con baja confianza para los empresarios y con una presión impositiva que muchas veces puede implicar el cierre de las empresas. Sumando esto a el crecimiento que tuvo Inteligencia Educativa en los últimos años, es que se planteó la posibilidad de evaluar la internacionalización de la empresa a países de habla hispana, y definir la conveniencia o no de relocalizar la casa matriz.

Sin embargo, se estableció como condición que el personal docente y comercial estén radicados en argentina, ya que los profesionales asociados a la tecnología poseen una excelente reputación a nivel mundial y marcan la diferencia respecto de la potencial competencia.

A lo largo del relevamiento de casos como también de bibliografía, se detectó que el presente trabajo se caracteriza por presentar un grado de innovación como de originalidad significativo, principalmente por que los antecedentes se basan en la búsqueda de ventajas competitivas en los aspectos comerciales, pero no legales, impositivos y/o laborales. Justamente, la valoración y evaluación de estas variables significa que no sólo servirá de antecedente académico al considerar estos aspectos, sino que también puede servir de referencia para otras empresas del sector a la hora de tomar decisiones de cómo expandirse internacionalmente.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. En el Capítulo 2 se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre la temática relacionada a la exportación de servicios, detallando las estrategias de internacionalización llevadas a cabo en los casos exitosos. Interesa también en este capítulo destacar la metodología de análisis utilizadas por los diferentes autores. Por otro lado, en el e Capítulo 3 se detalla la metodología de análisis elegida, teniendo en cuenta que se plantea el uso de las siguientes herramientas para el análisis y diagnóstico de la empresa Inteligencia Educativa, utilización el modelo CANVAS, en primera instancia, para explicar el modelo de negocio de la empresa. Un aporte de este trabajo es que se aplica la metodología Canvas introducida por Alex Osterwalder en el libro “la empresa invencible” para la evaluación de un proceso de internacionalización.

Y se concluye el análisis, utilizando y aplicando la Matriz FODA, para evaluar si la empresa tiene potencial para ganar mercado en Latinoamérica y en los mercados elegidos. Estos dos puntos se apoyarán en entrevistas individuales a los dueños de la misma, como así también acceso a la información a diferentes áreas de la empresa. Finalmente se realizará un valor actual del flujo proyectado neto comparado entre Chile, Uruguay, Paraguay y Argentina, evaluando aspectos legales, impositivos y laborales de cada país a partir entrevistas con especialistas del tema, estudio de leyes de cada país y material escrito sobre el tema.

En el capítulo 4 muestran los resultados de aplicar los tres modelos presentados en el capítulo anterior, destacando los principales problemas abordados, conjuntamente con relaciones entre las variables críticas del proyecto. Finalmente, en el capítulo 5 se presentan las conclusiones generales.

## **1.1. Planteo del problema**

El e-Learning se define como Procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de Internet, caracterizados por una separación física entre profesorado y estudiantes, pero con el predominio de una comunicación tanto síncrona como asíncrona, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Al ser un servicio que se presta por internet lo hace escalable pudiendo venderse a todo el mundo.

Es por eso que la industria e-Learning está en crecimiento constante. Se espera que el mercado en América Latina alcance más de US \$ 10 mil millones para 2025 (Viñuela, 2020). El costo promedio de crear y entregar contenido está experimentando una disminución constante, la llegada de la infraestructura en la nube, la creación de contenido abierto y la rápida expansión de la audiencia objetivo, permite a los proveedores de e-learning reducir los costos de inversión y ofrecer contenido a un precio competitivo, creando una ventaja excepcional para expandirse a otros mercados.

Dada la intención de una empresa cordobesa, dedicada a la venta de cursos e-learning, de expandirse internacionalmente a través de los mercados en Latinoamérica se plantea cuál estrategia de internacionalización a seguir sería la más conveniente: si exportar desde Argentina el servicio al resto de Latinoamérica o bien relocalizar la empresa en otro país y realizar exportaciones desde allí. De hecho, hay muchas empresas del software que se están radicando



en otros países, especialmente en Uruguay y Paraguay para atacar el mercado internacional (Oliveira, 2020a; Olivera, 2020b).

## **1.2. Hipótesis de trabajo**

Hipótesis: El país con mayores ventajas competitivas para la exportación de servicio e-Learning es Uruguay.

Ante esto, para contestar esta hipótesis se va a realizar un análisis comparado para averiguar qué país es más ventajoso para iniciar la internacionalización de una empresa de e-learning entre Chile, Uruguay y Paraguay.

Para seleccionar estos países se tuvieron en cuenta tres cuestiones, la primera la proximidad geográfica, que facilitaría la implementación de acciones fuera de Argentina, el segundo factor se asocia a la recomendación realizada por los dueños de la empresa IESAS, y finalmente, a partir de estos filtros se utilizaron datos brindados por la CACEC y los expertos de la institución, lo cual provocó que la investigación se centrara en estos tres países.

## **2. REVISION BIBLIOGRAFICA.**

En el presente apartado se expondrán tanto los antecedentes, donde se muestran casos de estudio y éxito relacionados al objetivo del trabajo: la internacionalización de empresas de servicios. Posteriormente, se desarrollan los principales conceptos teóricos sobre los modelos de internacionalización, que permitirán brindar un marco tanto para el análisis como para el desarrollo de una propuesta consistente para la organización bajo análisis.

### **2.1. Antecedentes:**

#### **2.1.1. Propuesta de internacionalización a Brasil de la empresa NETEX :**

Uno de los casos de éxito que muestra la viabilidad de lo que se pretende realizar en el presente trabajo, es el que Uriarte Candina (2020), publicado como trabajo de tesis de la carrera Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad del País Vasco año 2020. En el mismo se remarca la importancia de la coyuntura económica, tecnológica y social en que se encuentra el mercado de la educación on-line y el inmensurable aumento de su demanda de los servicios educativos que ofrece la institución con la cual se trabaja.

En el trabajo se plantea la posibilidad de internacionalizarse a Brasil, fijando una estructura del país, realizando análisis en cuanto a factores demográficos, culturales y educación y algunos económicos, pero en ningún momento evalúa variables tributarias, legales ni laborales. Siendo estas muy importantes por la actividad principal de la empresa, donde sus principales costos son la mano de obra y los costos impositivos.

## 2.1.2. Exportación del servicio e-learning de la empresa INPROEXT S.A.S.,

Publicado en Universidad de La Salle 1-1-2018, empresa dedicada al Elearning. Se elabora un plan para que la empresa tenga clientes en nuevos mercados y así poder aumentar su portafolio de clientes. Esta investigación es de índole comercial analizando países en función a variables macro y microeconómicas, teniendo como resultado una proyección de plaza y precio al que podría vender sus cursos.

Es importante destacar, que no se encontraron más publicaciones relacionadas a la temática. Por eso, entendemos que se puede destacar dos cuestiones a partir de la presentación de este trabajo. La primera, es los escasos antecedentes sobre la internacionalización de servicios educativos, lo que muestra la innovación en relación a la situación de la empresa bajo estudio. En segundo lugar, de los pocos antecedentes y casos relevados, en ninguno se pudo observar un análisis legal, fiscal y de regulación laboral como variables críticas en el proceso de internacionalización, sino que la mayoría de los estudios eran de índole comercial, lo cual deja expuesta la innovación del trabajo que se pretende en sí mismo.

## **2.2. Marco Teórico**

### 2.2.1. Procesos de Internacionalización de PyMEs

El desarrollo de la globalización y el desarrollo de economías interdependientes a nivel mundial, lleva a que las empresas busquen sistemáticamente mercados internacionales para insertarse. Este comportamiento se ha convertido en un foco de estudio para muchos

investigadores, académicos y especialistas, de acuerdo a lo señalado por Martín, Rastrollo & González (2009) y Lu & Beamish (2001).

Desde la década del 70, a nivel mundial, las operaciones económicas más allá de fronteras locales y/o nacionales, comenzaron a incrementarse en todo el planeta, y todos los países, tarde o temprano, fueron incluidos en este movimiento (Keohane & Milner, 1996). En este contexto donde la economía atravesaba límites geográficos, en las empresas aparecía la motivación de expansión internacional, y la globalización gana cada vez más terreno en la conexión de las económicas nacionales. En este marco, es justamente la esfera internacional, donde se contienen y relacionan las empresas, consumidores, trabajadores, instituciones financieras, gobiernos, y donde los negocios atraviesan fácil y rápidamente las fronteras mundiales (Wild, Wild & Han, 2001).

Las empresas quedan expuestas, desde la globalización e internacionalización, a mercados altamente dinámicos, impredecibles y volátiles, debiendo dejar de manifiesto los mecanismos y procesos de adaptación para lograr sostenerse activos (Sherlock & Reuvid, 2004, p. 46). Esta demanda de adaptación por parte del mercado internacional, no hace más que dejar de manifiesto como las empresas se ven impulsadas a acoplarse a la lógica del mercado, y a incorporar dentro de sus propios procesos administrativos, la internacionalización como una estrategia de incursión en estos mercados extranjeros. (Trompenaars & Woolliams, 2003, p. 227).

Ante esto, es importante destacar que la internacionalización es definida por Galván (2003) como "aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional". Al respecto, Welch & Luostarinen (1999) sostienen que las definiciones teóricas sobre internacionalización pueden generar confusión, ya

que describen esta acción como una estrategia, donde se muestra el movimiento hacia el exterior de una empresa o grupo de ellas. A esto, Otero define la internacionalización desde un punto de vista empresarial agregando que:

“la decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa, en su forma más sencilla, representa la búsqueda de nuevos mercados extranjeros con el producto actual que ofrece la empresa, lo que consideran como un desarrollo de mercados dentro de la matriz de estrategias de crecimiento de la empresa. La internacionalización se comprende como un proceso a través del cual las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales, es decir, que expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales”  
(Otero, 2008, p. 10).

Si se observan y analizan en detalle estas definiciones, se puede observar que la principal convergencia entre ellas es comprender la internacionalización como un proceso de expansión e inclusión de las empresas en mercados más allá de sus propias fronteras. Y justamente debido a la amplitud de esta definición es que existen, de acuerdo a Otero (2008) diferentes estrategias que permiten abordar este proceso, de acuerdo a los objetivos planteados por las organizaciones. Algunas de estas estrategias son: exportaciones, licencias internacionales, franquicias, joint ventures y alianzas internacionales, inversión extranjera directa y localización de filiales en el exterior.

Para lograr la forma de abordar esta estrategia ha sido largamente estudiada por diferentes autores, entre los cuales se destacan 3 enfoques fundamentales para llevar adelante la internacionalización de una empresa:

- 1) Por procesos,
- 2) Por perspectiva económica
- 3) Por teoría de redes

Sin embargo, a partir de los avances tecnológicos y la globalización, surgen nuevas formas de hacer empresas y por ende nuevos enfoques. Uno de los más significativos es el que, de acuerdo a Madsen y Servais (1997), nace a finales del Siglo XX y se denomina Born Global o Nacimiento Global, y significa que son empresas en cuya concepción la visión esta puesta más allá de las fronteras locales. Los autores justifican la aparición de las empresas Born Global en base a la presencia de tres factores claves: a) el hecho de en los mercados se presentan nuevas condiciones, b) en el área de producción, comunicación o transporte se fan avances tecnológicos significativos, y c) se observan emprendedores con competencias y capacidades para llevar adelante empresas de nivel internacional.

Esto da surgimiento al cuarto enfoque, en el cual se considera que la empresa bajo análisis se encuentra contenida, y que será desarrollado más adelante.

#### 2.2.1.1. Internacionalización por proceso

El enfoque denominado como “Internacionalización desde la perspectiva de los procesos”, plantea que la internacionalización se puede lograr a través de procesos ordenados que van incrementando su complejidad y alcance a medida que la organización se va desarrollando. Así, progresivamente las empresas aumentan el nivel de recursos dispuestos para lograr este proceso de internacionalizar y operar en nuevos mercados (Etemad & Wright, 1999).

Al respecto, Galvan (2003), aporta tres modelos que permiten observar las diferentes maneras en que las empresas pueden internacionalizar en etapas:

- a) Modelo Uppsala
- b) Enfoque de innovación

c) Modelo de Ciclo de Vida del producto de Vernon.

2.2.1.1.1. El modelo de Uppsala

Este modelo, de acuerdo a Galvan (2003), permite predecir el incremento gradual de recursos comprometidos en un determinado límite geográfico o país, en función de la experiencia que va adquiriendo en el mercado por las actividades que realiza.

Siguiendo a Rialp (1999) es importante comprender que cualquier empresa que pretenda operar fuera de los límites del país de origen, deberá desarrollar una serie de etapas que se irán complejizando en el nivel de implicación que la empresa deberá tener en función de sus operaciones. De acuerdo a este autor, estas etapas denominadas cadena de establecimiento, son las siguientes:

- A) Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- b) Exportaciones a través de representantes independientes.
- c) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- d) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

2.2.1.1.2. Enfoque de innovación

Este modelo surge en Estados Unidos, y sostiene que la internacionalización es un proceso de innovación que llevan a cabo las empresas. Algunos de los principales exponentes de este modelo son: Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) y Czinkota (1982). Estos autores plantean que internacionalizar e innovar implica que la empresa pueda amalgamar

la decisión de ingresar a mercados internacionales con la decisión de innovar. Ambas decisiones implican una conciencia por parte de la organización de que debe desarrollarse dentro de los límites determinados por los mercados destino como también por las capacidades que la empresa logró demostrar. Claramente, las decisiones de internacionalizar e innovar son tomadas en contextos de incertidumbre, en los cuales los directivos deben tener un rol central en la promoción de los procesos involucrados en las mismas.

El modelo de la innovación sostiene que las decisiones tomadas son acumulativas, tanto en lo que refiere al proceso de internacionalización como al de innovación, siendo conscientes de que las decisiones actuales han sido tomadas bajo los condicionamientos del pasado, y las actuales condicionaran inherentemente las decisiones en el futuro. El modelo propone las etapas siguientes para que una empresa desarrolle actividades internacionales:

1. Mercado doméstico
2. Preexportadora
3. Exportadora experimental
2. Exportadora activa
3. Exportadora comprometida

#### 2.2.1.1.3. El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (1966)

Bajo este modelo la propuesta implica la combinación de las nociones tradicionales del comercio internacional junto con una perspectiva individualista de la empresa, por lo cual, introduciendo aspectos como innovación en productos, economía de escala y sus efectos e incertidumbre, todo lo cual tiene implicaciones en los procesos de internacionalización, permite brindarle una perspectiva realista.



Así, siguiendo a Melin (1992), mediante este modelo Vernon logra enlazar, por un lado, la perspectiva de internacionalización basada en el país y relacionada a la teoría del comercio internacional, con la perspectiva de la empresa basada en la perspectiva de la inversión internacional.

En este modelo, la empresa se constituye como unidad de análisis, debiendo concentrar los esfuerzos empresariales en decidir el lugar donde se localizará la producción, para lo cual deberá tener en cuenta elementos como los ingresos per cápita y los costos salariales, que brindaran la motivación suficiente para generar innovaciones que permitan reducir costos y que satisfagan a clientes cada vez más exigentes.

Vernon (1966) explica las etapas de esta teoría en base al ciclo de vida de un producto, contemplando lo siguiente:

En la primera etapa, basado en las primeras actividades mediante las cuales se agregará valor al producto se realizarán en el país de origen de la empresa. De esta manera, el servicio es ofrecido a nivel nacional. Posteriormente, en una segunda etapa del proceso y que hace referencia a etapas posteriores en el ciclo de vida del producto, inicia el proceso de exportación, buscando combinar favorablemente las ventajas productivas e innovación que el país de origen ofrece. De acuerdo al autor, los países que la empresa selecciones para la exportación tenderán a ser similares al país de origen en lo que respecta a la demanda específica.

A medida que la empresa vaya adquiriendo mayor capacidad para estandarizar y madurar la producción de un elemento determinado cambian las ventajas competitivas, desplazándolas de hacia la uniformidad de producto, minimización de costos productivos y experiencia comercial. De esta manera, las económicas de escalas y la eficientizarían de los

costos productivos se vuelven prioridades claves para hacer frente a aquellos que pretenden imitar un producto o servicio (Vernon, 1966),

Así, cuando la demanda se vuelve inelástica, la mano de obra se vuelve uno de los costos más significativos y los mercados internacionales comienza en proceso de crecimientos, y justamente es en este momento donde las empresas comienzan a percibir la ventaja de localizar las actividades productivas de valor agregado en el extranjero en vez del país de origen.

Siguiendo a Vernon (1966), las barreras al comercio pueden afectar el proceso de internacionalización, acelerándolo o enlenteciéndolo, y dependiendo de la pregnancia que tengan tanto la empresa que busca la internacionalización como sus competidores. Así, de acuerdo a este autor, las etapas en estos procesos son:

1. **Introducción:** lo que implica que la empresa tenga una orientación hacia el país de origen, donde el producto fue desarrollado, y es fabricado y comercializado. En esta primera etapa el objetivo es lograr una economía de escala productiva, la cual deberá permitir la exportación hacia otros destinos.
2. **Crecimiento:** Esta etapa implica que la empresa cambia su orientación, y pase de centrarse en el país de origen a los países destino. En esta instancia se puede observar un aumento en la actividad de exportación de la empresa y también inversiones para desarrollar plantas productivas en los países donde la organización se haya establecido comercialmente.
3. **Madurez:** La tercera etapa, implica relocalizar la inversión directa. Ya que los mercados principales en los cuales el producto de la organización estaba posicionado se encuentra saturado y la producción se ha logrado estandarizar, desviando la fabricación a locaciones que posean costos más económicos, principalmente la mano de obra.

4. **Declive:** Finalmente, la cuarta etapa implica el abandono del país de origen, ya que la demanda del producto es casi inexistente, llevado a que la fabricación abandone esta locación originaria y se termina trasladando a otros espacios más rentables.

#### 2.2.1.2. Internacionalización Perspectiva desde la Económica

Continuando con el segundo enfoque, denominado “internacionalización desde la perspectiva económica”, utiliza como principal marco de referencia la teoría moderna de la inversión extranjera directa. Esta teoría muestra de forma explícita cuáles de las ventajas competitivas que las empresas deben ser explotadas simultáneamente con las tendencias de evolución empresarial del mercado, antes de que pierdan valor en el tiempo. Así, este mecanismo de inversión extranjera directa se considera un mecanismo que permite que las empresas ponderen y valoren sus propias ventajas competitivas, en el sistema de subsidiarias extranjero. Al igual que en el enfoque anterior, Galván (2003), sostiene que este enfoque puede ser explicado teniendo en cuenta los aportes de la organización industrial, la teoría de la internacionalización, el paradigma ecléctico de Dunning y el enfoque macroeconómico.

#### 2.2.1.3. Internacionalización Teoría de redes

El tercer enfoque fundamental del modelo de internacionalización, es el denominado como “Teoría de Redes”, y establece que el crecimiento internacional está basado en lograr complementariedad de las ventajas competitivas con empresas del mercado al cual se pretende llegar. Así, los socios podrán aprovechar al máximo tanto sus ventajas propias como la de los socios (Etemad & Wright, 1999). Esta teoría de redes, pretende explicar la internacionalización como un mecanismo de cooperación empresarial, basado en la necesidad de penetrar mercados internacionales de forma colectiva.

#### 2.2.1.4. Internacionalización Born Globals

El último enfoque, considerado enfoque emergente de internacionalización, Galván (2003) menciona que es conocido como el fenómeno de las Born Global. La teoría de BORN GLOBALS, definida por Oviatt y McDougall (1994) como un tipo de empresa como una organización que desde su nacimiento busca una ventaja competitiva mediante el uso de recursos internacionales y mediante la venta de productos a múltiples países. De esta forma, mientras muchas empresas ya establecidas continúan con su expansión siguiendo un camino más lento (teorías de comercio internacional relacionadas a PyMEs tradicionales como El modelo Uppsala y Teoría de redes) y evolutivo de desarrollo (Johanson y Vahlne, 1977), otras más dinámicas están listas para internacionalizarse desde su origen o poco tiempo después.

Adsen y Ser-vais (1997) relacionan la aparición de las empresas Born global con tres factores importantes:

1. Las nuevas condiciones del mercado.
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
3. Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto, al emprendedor que funda la empresa Born Global.

De acuerdo a lo expuesto previamente, en el presente trabajo se considera que la empresa Inteligencia Educativa se encuentra asociada al último enfoque. Primero, si bien se observó un aceleramiento del crecimiento durante el periodo pandémico, la organización fue concebida desde el nacimiento bajo una mirada de la educación tecnológica como una necesidad no solo del país de origen, sino de todos los países latinoamericanos.

El segundo punto se observa en relación a que, al poco tiempo de nacimiento de la organización, el servicio pudo ser adaptado para ser vendido en diferentes países, migrando tanto las clases presenciales a la virtualidad como el material de clases que se logró digitalizar;

por otro lado, también pudo incorporar formas de pago que le facilitaron la cobranza en el extranjero, y desarrollaron plataformas de autogestión para los alumnos

Finalmente, el tercer elemento que permite clasificar a la empresa como Born Global es que desde su nacimiento la empresa cuenta con una filosofía de internacionalización y es su objetivo a corto plazo.

### 2.2.2. Caracterización de la Exportación de Servicios

López, Ramos y Torre (2009), consultores de la Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, a pedido de la Oficina de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL, plantean que el comercio y exportación de servicios ha variado, siendo la industria del Software y la computación quienes juegan un rol muy importante en haberlo logrado. Los autores sostienen en su informe que las razones de que esto haya sucedido son varias, considerando algunas de las más importante las siguientes:

- La fuerte difusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), que redujo notablemente los costos y el tiempo requeridos para generar, procesar, almacenar y transmitir información aún entre localizaciones remotas.
- La globalización de la competencia, que ha implicado un aumento de las presiones competitivas para las grandes empresas y la necesidad de adoptar estrategias basadas en la reducción de costos, la búsqueda de flexibilidad y la diversificación de mercados: (CEPAL – Colección Documentos de proyectos Las exportaciones de servicios de América Latina).
- La progresiva homogeneización de las prácticas de consumo, producción y organización empresarial a nivel mundial que se produjo como parte del mismo

movimiento globalizador.

- Los procesos de reorganización empresarial que fomentaron las prácticas de tercerización (outsourcing).
- Los cambios regulatorios que han tendido a dismantelar barreras previamente existentes para la exportación de servicios en sus diversas modalidades (fundamentalmente, en el seno de los acuerdos en la Organización Mundial de Comercio –OMC).

Debido a la intangibilidad, es muy difícil tener estadísticas sobre el comercio de servicios, saber montos y crecimiento de la industria. Esto se da porque:

- Se trata de actividades que en muchos casos son nuevas y aún no hay acuerdo sobre las formas de registrarlas y medirlas.
- Dada la naturaleza intangible de la mayor parte de las actividades de servicios en ocasiones resulta difícil captar las operaciones respectivas;
- El comercio internacional de servicios se presta a través de diferentes modalidades, las cuales no siempre son captadas de manera completa y homogénea en las estadísticas oficiales disponibles.

Luego López, Ramos y Torre (2009) definen ciertas características de la prestación de servicios:

- En casi todos los casos, su provisión se materializa a través del uso de TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación)
- Involucra el empleo de recursos humanos de mediano/alto nivel de calificación. Esto llevaría a pensar que los costos laborales juegan un rol clave en las decisiones de localización de inversiones y actividades de exportación, lo cual muchas veces es cierto.
- Los requerimientos de inversión en capital físico son bajos, en tanto que básicamente

consisten en oficinas e infraestructura informática y de comunicaciones.

En síntesis, para cualquier empresa que se encuentre en un mercado con una previsión de crecimiento exponencial, y deba adquirir una posición competitiva en el mismo, es importante disponer y conocer los siguientes aspectos claves:

- 1) Mercado Laboral: Captación de RRHH altamente calificados y costos competitivos. Trataremos de responder este aspecto, a través de no sólo de RRHH calificado que cuenta cada país y sus costos, sino también cómo funciona su mercado laboral.
- 2) Marco Legal e Impositivo: Bajos costos de capital físico, provisión del servicio a través del uso de TIC, y su naturaleza intangible hace dificultoso captar sus operaciones, diluyendo las fronteras legales y físicas de los países. Por eso, se estudiará no sólo qué incentivos ofrecen (legales e impositivos) a la radicación de este tipo de industria sino también, cómo es su permanencia en el tiempo a través de la calidad de sus instituciones y estabilidad macroeconómica.

### 2.2.3. E-Learning

McKinsey (2020) sostiene se proyecta un crecimiento exponencial del mercado E-Learning a partir de la pandemia, ya que esta propuso una disrupción del modelo de negocio de todas las instituciones educativas, que se vieron obligadas a modificar sus estrategias educativas.

En lo que respecta a E-learning, el autor menciona ventajas y desventajas, que deben ser consideradas cuando se habla de esta metodología educativa. Dentro de las ventajas destaca:

- Los estudiantes en línea están convencidos que adquieren las skills que el mercado laboral demanda.
- La población de estudiantes en línea es compleja. Incluye muchas generaciones y

segmentos.

- Disminuye la distancia desde el hogar al campus.
- Los servicios de desarrollo profesional son importantes, especialmente para los estudiantes de primera generación.
- Dónde sea y cuándo sea, las restricciones de tiempo y los límites geográficos a los que se enfrentan alumnos y profesores en la educación tradicional se diluyen en la formación online.
- Mejor relación costo-beneficio.
- Mayor diversidad: Al no tener restricciones geográficas, los programas de E-learning suelen contar con una mayor diversidad étnica y cultural que resulta crítica en la formación, sobretodo en la formación de directivos y emprendedores.

Por otro lado, en lo que respecta a las desventajas, Mckinsey (2020) sostiene que existen pocas, y destaca particularmente dos: por un lado, la Dificultad para el desarrollo de habilidades sociales, y por el otro las preocupaciones relacionadas con la salud: Problemas posturales, fatiga visual y otras complicaciones físicas.



### **3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:**

La empresa Inteligencia Educativa S.A.S. Tiene la siguiente propuesta de valor: Asegurar el futuro de tus hijos en una de las industrias (programación) que más potencial tiene en el futuro. Por ende, tiene como clientes aquellos padres interesados en la educación de sus hijos, mientras que los usuarios serán los hijos. Claramente, Inteligencia Educativa S.A.S está en un sector con un potencial del crecimiento exponencial, por eso la estrategia de internacionalización que se defina va a ser clave para el éxito y crecimiento de la compañía.

#### **3.1. Estructura**

Dentro de la empresa se encuentran los siguientes departamentos:

- Administración: encargados de registrar gastos e ingresos de la empresa, facturar, realizar el proceso de cobranza.
- Departamento de alumnos: Encargados de controlar a que los cursos sean de calidad, responder frente a distintas inquietudes de los padres en cuanto al curso. Además de sugerirle, con intención de lograr la venta, el curso del siguiente nivel al padre una vez que su hijo finalice el anterior.
- Profesores: encargados de dictar los cursos.
- Vendedores: Encargados de realizar la primera venta, quienes obtienen información del lead (cliente potencial de la marca que demostró interés en consumir tu producto o servicio y brindó su información para ser contactado por la organización) para lograr la mayor captación de clientes.
- RRHH: Encargados de mantener un buen clima laboral en la empresa y de prevenir o resolver conflictos entre los trabajadores
- Gerencia: Idean y piensan de manera permanente el modelo del negocio.

### **3.2. Producto/Servicio**

La empresa brinda talleres de programación de videojuegos para niños y jóvenes. Los cursos son virtuales con una duración de 4 o 5 meses y están compuestos por grupos de 15 a 20 alumnos.

Si bien originalmente la empresa se centraba en el mercado cordobés debido a que el dictado de los talleres era presencial, a causa de la pandemia, se vio obligada a cambiar la modalidad en la que se dictan las clases, implementando la plataforma virtual de Zoom. Este cambio de modalidad resultó ventajoso ya que se lograron vender sus servicios en todos los puntos del país lo que con la presencialidad era algo impensado. Y con la consecuencia aparejada de una disminución de costos de la empresa, dado que ya no son necesarios los equipamientos que conlleva el dictado de clases de manera presencial.

### **3.3. Modelo de Negocios**



Tal como se observa en el CANVAS la empresa INTELIGENCIA EDUCATIVA tiene como propuesta de valor Enseñar a adolescentes y niños a programar a través del entretenimiento. Brindándoles una herramienta que, sin dudas, será esencial para introducirlos en una carrera del futuro.

En este modelo de negocios es importante diferenciar entre clientes y usuarios, porque si bien quienes son destinatarios de los cursos son los adolescentes y niños, quienes pagan o con quienes se monetiza es con los padres. En este sentido, los padres de los alumnos, dado que son los que pagan los cursos son quienes deciden muchas veces que sus hijos asistan o no, he incluso quienes pueden sugerir a los hijos los cursos. Mientras que los usuarios son los niños quienes van a realizar el curso, donde se buscará que estos tengan participación en clase a través de actividades didácticas. Estos dos grupos deben ser considerados por separados para establecer tanto los canales de comunicación como la relación que la empresa tendrá con los mismos. Por otro lado, son segmentos presentes en todos los mercados de Latinoamérica a los cuales la empresa potencialmente puede apuntar, ampliando su alcance a todo público de habla hispana en esta primera instancia.

La forma de transmitir la propuesta es a través de redes sociales, buscando llegar a los padres vía Facebook y a los hijos por Instagram. Otra manera de comunicar la propuesta de la empresa es a través de acuerdos con otras organizaciones y con el gobierno, pudiendo brindar el servicio en colegios públicos. Este es uno de los puntos más importantes a reforzar al momento de extrapolar los modelos de negocios a otros mercados, principalmente considerando las adaptaciones necesarias en las campañas de marketing para alcanzar al público en cada mercado específico.

Por ejemplo, es importante comprender si los niños y adolescentes tienen accesibilidad a las redes usadas, si los padres también lo hacen, si los colegios son una fuente potencial para clientes, analizar posibles alianzas con los diferentes niveles de estado o entes privados que puedan permitir el desarrollo de relaciones sinérgicas y potenciadoras, identificar si posee impacto nombrar el origen del vendedor y del punto de venta.

El mercado en el que participa la empresa, la obliga a actualizar de manera constante su tecnología y el contenido de sus cursos, a tener una administración eficiente, y a que los profesores estén preparados de manera pedagógica y respondan a las demandas que tenga el alumno. Es clave destacar que esta es la principal fortaleza de la organización, debido a que Argentina posee un mercado de profesionales con un nivel de capacitación alto en relación a Latinoamérica, como también se considera a Córdoba uno de los principales polos de formación y desarrollo de profesionales asociados a la tecnología, tanto por la calidad como por la cantidad de oferta educativa disponible en el e mercado, contemplando talleres hasta la Universidad Nacional de Córdoba.

En lo que respecta a los recursos claves, estos son aquellos que la empresa si o si necesita para poder llevar adelante el negocio. Dentro de este bloque se identifican los siguientes:

#### 1. Humanos

- Profesores, Este recurso es una fortaleza de la empresa dado que el concepto enseñanza argentina está bien posicionado en Latinoamérica, ya que como se mencionó previamente el país posee una excelente valoración en lo que respecta a estos profesionales. En la actualidad, el equipo está compuesto por 12 docentes, con diferente carga horaria y dedicación, que están a cargo de cursos que van de 17 a 20 alumnos, y pueden tener un máximo de 10 cursos activos simultáneamente.

- Departamento de ventas, es considerado un recurso clave dado que es la única manera que tiene la empresa de captar clientes. En la actualidad está compuesto por 8 vendedores y coordinador de ventas, y están encargados de las ventas nacionales. Es importante que, dentro de la proyección internacional, la empresa realice la evaluación de la necesidad de equipos de venta locales en diferentes países, o bien capacitar a vendedores actuales en la cultura y formas de cada lugar en particular.

## 2. Tecnológicos

- Plataforma virtual es otro recurso importante dado que el curso se presta de manera virtual. En este caso la empresa utiliza como principal plataforma Zoom, pagando la suscripción que le permite trabajar de manera eficiente. También se utiliza como herramienta la plataforma Interactiva Kahoot, en la cual los alumnos pueden hacer preguntas y los docentes contestar, como realizar interacciones entre alumnos.

## 3. Financieros y Administrativos

- Pasarela de pago, es un recurso clave dado que el curso se vende a consumidores finales los cuales no podrían hacer una transferencia swift por cada pago, dado que es costoso y engorroso entonces la mejor forma de venderle es a través de la misma. Esta es una metodología de cobro que permite realizar transacciones internacionales sin la necesidad de intervención del sistema bancario público y/o privado.

Existen diferentes plataformas que implementan esta metodología, en Argentina se destaca Mercado Pago, Todo Pago y Si Pago, y las que las empresas utilizan le permite a la empresa realizar cobranzas en diferentes monedas, facilitando el brindar servicios a nivel internacional.

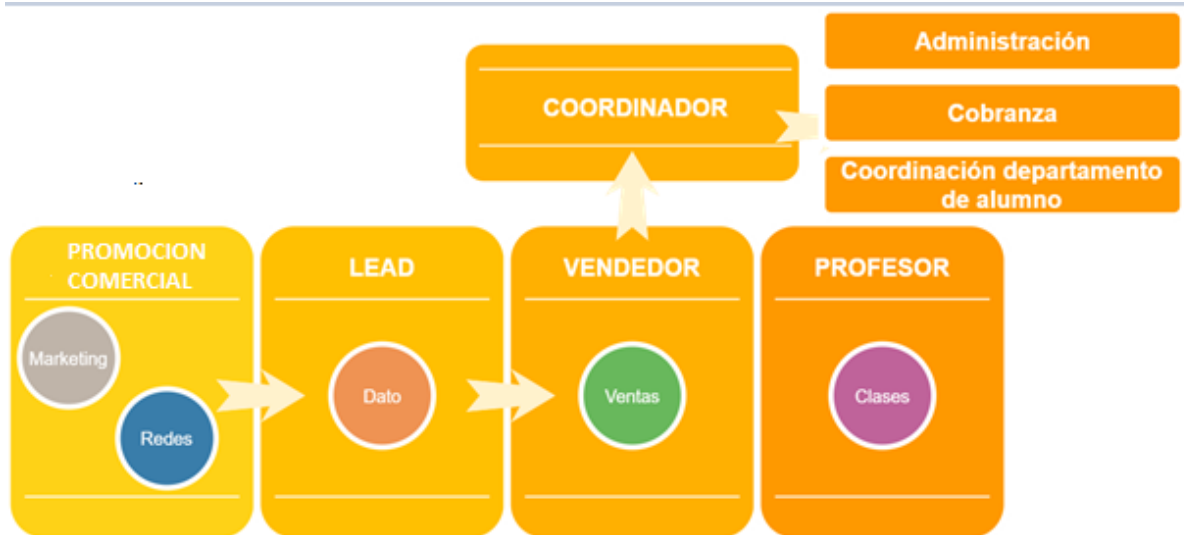
- Sistema administrativo: La gestión de la empresa se encuentra plasmado en el mismo, donde la empresa puede hacer seguimiento de pagos, deudas, utilizar información para liquidar impuestos y facturar.

En lo que respecta a los socios claves, es importante destacar que la relación debe basarse en un ganar-ganar, y el beneficio debería ser cuantificable y monetizable. En este sentido, la empresa no posee alianzas claves, aunque podría ser recomendable al ingresar a nuevos mercados asociarse con instituciones como colegios o espacios de apoyo escolar, con empresas dedicadas a la educación y/o con el mismo estado, organizaciones incubadoras y/o aceleradoras de emprendedores u organizaciones de fomento del emprendedurismo en jóvenes como Junior Achievement o Rotary, para lograr una penetración de mercado más eficiente y exitosa.

Más allá de que no se consideran socios claves, para la empresa es importante su relación con programadores del sistema, abogados y contadores, creadores de contenido.

Antes de iniciar con el análisis pormenorizado de costos e ingresos, es necesario mencionar que todos los costos serán mostrados en forma porcentual para evitar la pérdida de confidencialidad de los datos financieros, como también para mostrar la relación e impacto específico de cada elemento.

Por otro lado, es importante mostrar la siguiente estructura donde se explicita las etapas que tiene el servicio que brinda la empresa, y desde donde se generan los costos variables de la misma. A continuación, se describen brevemente:



*Ilustración 1: Flujo Comercial  
(Fuente: Elaboración Propia)*

1. **Promoción comercial:** En este caso se desarrollan las acciones de marketing y redes sociales para lograr que los clientes accedan a la información.
2. **Lead:** Un lead es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos, a raíz de que la organización realizó una campaña de venta. Básicamente equivale a un usuario entró en contacto en redes con la publicidad que la empresa realizó, y manifestó el interés en relación a este taller dejando sus datos de contacto para recibir más información. Por lo cual, un Lead no es una venta, sino es una potencial venta del curso, y las estadísticas plantean que 1 de cada 5 lead se convierten en ventas efectivas aproximadamente.



3. **Vendedor:** Los vendedores son quienes toman los datos desde el Lead, y realizan la gestión comercial, contactando a los potenciales clientes y/o usuarios que dejaron sus datos pro redes sociales, informando sobre la oferta educativa, los costos, las formas de pago, etc. En promedio, un vendedor concreta la venta de 30 alumnos por mes, y cada curso tiene 20 alumnos de los cuales en promedio 3 no terminarán el curso y pagarán solo la matrícula.
4. **Profesor:** Son los encargados de dar las clases y pueden prestar sus servicios como máximo en 10 cursos a la vez. Sobre cada taller, los docentes dan devoluciones a los padres sobre los resultados que obtuvieron sus hijos en el cursado, las competencias que ganaron y gestionan la participación en los siguientes niveles.
5. **Coordinadores:** en esta categoría se incluyen las diferentes áreas en las cuales los coordinadores deben gestionar las actividades de los puestos operativos:
  - a. **Coordinador de vendedor:** Se encargan de capacitar a los vendedores y coordinarlos. Tienen la capacidad de coordinar 10 vendedores.
  - b. **Departamento de alumnos:** Se encargan de la capacitación de los profesores, control de las clases, comunicarse con padres de alumnos por algún problema etc. Cada uno de estos trabajadores pueden coordinar hasta 15 cursos
  - c. **Cobranza:** Se encargan de realizar la cobranza del curso Pueden coordinar 150 cursos.
  - d. **Administración:** Se encargan de la facturación y de la gestión operativa de la empresa. Pueden gestionar hasta 5000 ventas.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, a continuación, se muestra la estructura de costos variables en base a los porcentajes que representa para cada taller. Es importante

comprender que la empresa posee una estructura de costos variables unitarios que alcanza el 57% del total de costos, y se debe a la plantilla de vendedores como de profesionales principalmente.

*Tabla 1 Costos variables (Fuente: Elaboración Propia)*

<b>Costos variables</b>	<b>Representación %</b>
Costo de generar un LEAD	15,92%
Departamento de ventas	2,44%
Departamento de profesores	54,92%
Impuestos a la renta	26,73%

Con respecto a la estructura de costos, la empresa cuenta con costos fijos, como alquileres e impuestos a la propiedad, gastos de mantenimiento del sistema, honorarios externos y sueldos administrativos. A continuación, se muestra la tabla de Costos Fijos de acuerdo a la distribución planteada por la empresa en su flujo de caja.

*Tabla 2 Costos fijos (Fuente: Elaboración Propia)*

<b>Costos fijos</b>	<b>Representación %</b>
Servicios (Alquiler, Agua, Luz, Celulares, Seguros, Cobertura médica)	8,92%
Gastos de administración (gastos de mantenimiento de sistema, honorarios externos y sueldos administrativos)	6,56%
Impuestos inmobiliarios	1,77%
Honorarios externos	14,51%
Sueldos fijos	68,33%

Si se observa la composición del último indicador, el 68.33% de los sueldos fijos, se distribuyen de la siguiente manera

Tabla 3: Distribución de Sueldos Fijos

<b>Sueldos Fijos</b>	<b>Representación %</b>
Administrativos y Gerencia	47,70%
Vendedores	35%
Cobranza	17,30%

La forma de ingresos de la empresa se da por la venta de los cursos que se cobran mediante pasarelas de pago en un pago o con cuotas financiadas por la empresa o por una entidad financiera. Aunque la empresa no se desarrolla en base a la estacionalidad, debido a los ciclos escolares en los meses de enero, febrero y julio suele manifestarse una baja en la matrícula.

Para poder realizar los cursos, los alumnos deben pagar una inscripción y luego se abonarán 4 aranceles. Las opciones que brinda la institución para la cancelación del mismo es abonar el curso completo con un descuento del 15%. O bien realizar el pago del curso de manera financiada ya sea a través de distintas pasarelas de pago con las cuales la institución tiene convenio, o con las propuestas de financiación propias de la empresa

De acuerdo a los datos brindados por la empresa, la distribución de los pagos se realiza de la siguiente manera:

Tabla 4 Tipos de financiamiento (Fuente: Elaboración Propia)

<b>Tipos de financiamiento</b>	<b>Representación %</b>
Financiamiento de la empresa	48%
Financiamiento tarjeta de crédito	14%
1 pago	38%
Total	100%

Como se puede observar en la tabla anterior, las diferentes modalidades de cobranzas implican en general que la empresa no recibe el total de la cuota siempre. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el pago en una cuota (38%) y el financiamiento con tarjetas de crédito (14%), que representan el 52% de los ingresos totales de la empresa, impactan de forma

directa en la empresa, o sea, que esta percibe el monto total de una sola vez (la financiación con tarjeta de implica que el cliente paga cuotas, pero la empresa recibe un solo pago aplicando una tasa de descuento del 6% del total). El restante 48% la empresa lo financia en 6 cuotas, lo que implica que recibe el valor de los talleres de forma diferida y parcial durante el periodo mencionado.

Esto es importante tenerlo en cuenta al momento de planificar las estrategias de cobranzas en otros países. En principio, la empresa contempla la posibilidad de desarrollar sólo mediante pasarelas de pago, y a medida que la empresa se asiente en la administración y manejo de estos fondos internacionales, podrá implementar diferentes medios haciendo acuerdos locales en cada país.

### **3.4. Entrevista a socios:**

En lo que respecta a la internacionalización, los dueños claramente reconocen la importancia que tuvo la situación pandémica en el desarrollo de su empresa, lo que en la actualidad los lleva a pensar a expandirse en el mundo de habla hispana.

Actualmente la empresa reconoce la oportunidad de colocarse en un mercado más grande, considerando principalmente las estrategias de marketing que se han abierto a partir de las redes sociales, como es la generación de leads a través de Facebook, por ejemplo. El avance tecnológico en este tipo de plataformas permite la segmentación y desarrollo de campañas más exitosas.

Por otro lado, el hecho de que la empresa sea independiente del sistema educativo formal, estatal y/o privado, le permite generar un crecimiento y expansión significativa, aprovechando las diferentes oportunidades que nacen en los mercados de habla hispana.

Para lograr una internacionalización exitosa, los socios reconocen que poseen dos grandes ventajas, por un lado, el hecho de que los procesos son digitales y pueden trasladarse fácilmente a diferentes territorios sin sufrir grandes cambios, y con los 7 años de experiencia que cuentan fácilmente pueden realizar las modificaciones y adaptarse a las demandas del contexto. La otra ventaja es el equipo humano, y la capacidad que estos han mostrado para trabajar con los procesos, procedimientos y tecnología, adaptándose a las circunstancias, lo que quedó demostrado en el proceso de pandemia.

Sin embargo, no dejan de reconocer también las debilidades, y una de ellas es la falta de experiencia en el comercio internacional y la exportación de servicios, como también en los procesos de comercialización en diferentes países. De acuerdo a los socios, esta falta de experiencia estresa a la empresa, principalmente por el esfuerzo extra que requiere para lograr la inserción internacional.

A partir de este proceso de expansión, la empresa posee una clara meta de mejorar la situación financiera de la misma, buscando radicarse en un país con una economía más estable para evitar la restricción cambiaria, la devaluación y la crisis económica que atraviesa Argentina. El objetivo, claramente, es aumentar las ventas y el rendimiento global de la organización, a través de una gestión financiera y económica en base a normas de mercado más eficientes.

Una de las cuestiones claves que surgieron en las entrevistas se asocia a la restricción de puestos que pueden o no migrar. De acuerdo a uno de los socios los únicos puestos que desean migrar en este momento son los administrativos, ya que consideran es conveniente desde diferentes aspectos, sin embargo, sostiene que el equipo comercial debe sostenerse en argentina al igual que los docentes, debido a que ya están capacitados y conocen las estrategias de venta, la información y la forma de comercialización.

No descartan que a futuro pueda hacerse una migración de puestos o ampliar el equipo de personal en diferentes áreas fuera del país, sin embargo en una primera etapa solo desean que el área administrativa se radique en el extranjero hasta lograr una dinámica empresarial y comercial aceptable.

### **3.5. Análisis de países potenciales para la radicación**

En el sector que se encuentra la empresa es fundamental que la misma se radique en un país que cuente con un buen marco legal junto con sistema tributario y un mercado laboral favorable. Es por esto que se realizó un análisis de los principales aspectos señalados, tomando como principal fuente de información El informe The Global

Competitiveness Report 2019 – world economic fórum en el que se comparan 141 países en función a estos 11 pilares:

- **Institutions / Instituciones:** Para evaluar este perfil se utiliza indicadores como el crimen organizado, la tasa de homicidios, la incidencia de terrorismo, Confiabilidad de los servicios policiales, Capital social, Transparencia presupuestaria, Independencia judicial, Eficiencia del marco legal en la impugnación de regulaciones, Libertad de prensa, Carga de la regulación gubernamental, Eficiencia del marco legal en la solución de controversias, Participación electrónica, Incidencia de la corrupción, Derechos de propiedad, Protección de la propiedad intelectual, Calidad de la administración de tierras, Fortaleza de las normas de auditoría y contabilidad, Regulación de conflictos de interés, Gobierno del accionista, Gobierno asegurando la estabilidad de las políticas, Capacidad de respuesta del gobierno al cambio, Adaptabilidad del marco legal a los modelos de negocios digitales, Visión de largo plazo del gobierno, Regulación de eficiencia energética, Regulación de energías renovables y Tratados relacionados con el medio ambiente vigentes.
- **Infrastructure/ infraestructura:** El análisis de la infraestructura contempla variables como la Conectividad vial, Calidad de la infraestructura vial, Densidad ferroviaria, Conectividad aeroportuaria, Eficiencia de los servicios de transporte aéreo, Conectividad del transporte marítimo de línea, Eficiencia de los servicios portuarios, Acceso a la electricidad, Calidad del suministro eléctrico, Exposición a agua potable no segura, Confiabilidad del suministro de agua.

- **ICT adoption/Adopción de tecnología de la información:** Este pilar se basa en indicadores como Abonos de telefonía celular móvil, Suscripciones de banda ancha móvil, Suscripciones a Internet de banda ancha fija, Suscripciones a internet de fibra, usuarios de Internet.
- **Macroeconomic stability/ Estabilidad Macroeconómica:** Este perfil se establece dos indicadores: Inflación y variación de la deuda internacional.
- **Health/Salud:** En esta variable se evaluó la esperanza de vida saludable de la población de cada país.
- **Skills/Habilidades:** En este pilar se tienen en cuenta los aspectos asociados a la educación de la población como: Promedio de años de escolaridad, Alcance de la formación del personal, Calidad de la formación profesional, Conjunto de habilidades de los graduados, Competencias digitales de la población activa, Facilidad para encontrar empleados calificados, Esperanza de vida escolar, Pensamiento crítico en la enseñanza, Número promedio de alumnos por maestro.
- **Product market/Mercado de productos:** para este puntaje se analizan criterios como el efecto distorsionador de impuestos y subsidios, Competencia en servicios, barreras no arancelarias, Aranceles comerciales, Complejidad de las tarifas, Eficiencia en el despacho de fronteras.
- **Labour market/Mercado Laboral:** este mercado se analiza los costes de despido, Prácticas de contratación y despido, Cooperación en las relaciones obrero-patronales, Flexibilidad en la determinación del salario, Políticas activas del mercado laboral, Derechos de los trabajadores, Facilidad de contratación de

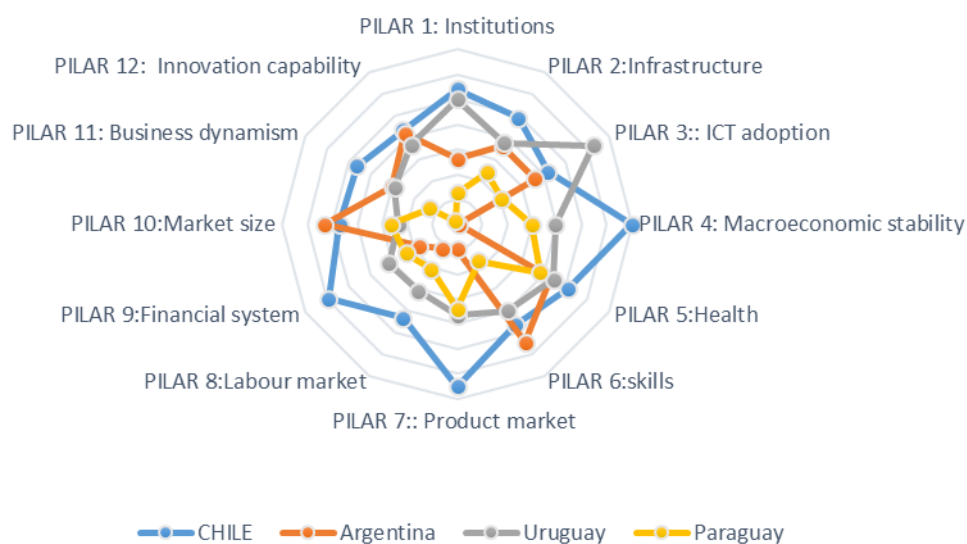


mano de obra extranjera, Movilidad laboral interna, Confianza en la gestión profesional, Salario y productividad, Tasa de impuesto laboral.

- **Financial system/Sistema financiero:** para establecer el puntaje de este criterio, se consideran las siguientes variables: Crédito interno al sector privado, Financiamiento de PYMES, Disponibilidad de capital de riesgo, Capitalización de mercado, Volúmenes de primas de seguros, Solidez de los bancos, Préstamos en mora, Brecha de crédito.
- **Market size/Tamaño de mercado:** esta variable se comprende a partir del Producto interno bruto y la Importación de bienes y servicios.
- **Business dynamism/Dinamismo en negocios:** el dinamismo se observa a partir de las variables como Costo de iniciar un negocio, Horas para iniciar un negocio, centavos de dólar recuperados por acreedores por concurso judicial, liquidación o endeudamiento, Marco normativo concursal, Crecimiento de empresas innovadoras, Empresas que adoptan ideas disruptivas.
- **Innovation capability/Capacidad de innovación:** Diversidad de la fuerza laboral, Estado de desarrollo del clúster, Número de solicitudes de familias de patentes, publicaciones científicas, gastos en I+D, solicitud de marcas.

El siguiente gráfico compara a los países Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay., en función a los pilares recientemente mencionados:

## Análisis comparativo pilares Foro económico mundial 2019 Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay



*Ilustración 2 Comparativo pilares Foro Económico Mundial (Fuente: Elaboración Propia)*

Comenzando por el pilar de Instituciones, Argentina y Paraguay poseen los puntajes más bajos. En este pilar, el informe contempla 26 subvariables que se puntúan de diferente manera, entre ellas: libertad de prensa, confiabilidad de la policía, corrupción, el crimen organizado, la tasa de homicidios, Capital social, transparencia presupuestaria, entre otros. En este caso, históricamente, Chile y Uruguay hay mostrado mayor estabilidad política, económica y social, lo que se ve reflejado en sus puntajes de este pilar.

Tener en cuenta el pilar macroeconómico al momento de pensar en una internacionalización también es importante, dado que si la empresa se radica en un país en mejor situación macroeconómica tendrá mayores posibilidades de desarrollarse y

crecer. En este pilar Argentina también se ubica en el ranking más bajo, principalmente debido a que la inflación es históricamente un problema y el hecho de estar obligado a pesificar las ventas hace que la empresa tenga que idear nuevas estrategias, principalmente por la constante devaluación que sufre la moneda local.

A diferencia de Argentina, en los otros tres países analizados (Ranqueados en 1° Chile, 2° Uruguay, y 3° Paraguay), las empresas pueden llevar adelante la contabilidad y transacciones en monedas extranjeras, particularmente en dólares, sin necesidad de realizar la conversión a moneda nacional, lo cual permite que las organizaciones puedan disponer de liquidez en monedas locales o internacionales, como también muestran un bajo impacto en el costo de cambio de las divisas.

Con respecto al pilar Skills, tal como se define mide el nivel de educación y la calidad profesional que existe en cada país, Argentina ocupa el primer lugar en el ranking. Como se mencionó previamente, Argentina y en particular Córdoba, se han convertido en una de las principales fuentes proveedoras de recursos humanos altamente calificados a nivel internacional, gracias a la calidad educativa como al desarrollo tecnológico que existen en ciertos polos regionales, debido a esto es que la empresa debe considerar esto como un factor clave y sostenerlo en el tiempo, dentro de su modelo de negocios.

En segundo lugar, aparece Chile, en tercero Uruguay y finalmente, en cuarto, Paraguay. Es importante observar que estas variables son claves al momento de determinar el tipo de personal con el cual deberá contar la empresa en el mercado extranjero, como también identificar si el destino seleccionado posee en el rubro

tecnológico, particularmente, el desarrollo necesario.

Con respecto al mercado de productos el ranking es el siguiente: Chile, Uruguay y Paraguay y por último Argentina dado que el país tiene muchas trabas para el comercio internacional, principalmente dado por la situación inflacionaria, la devaluación y el impacto impositivo como de aranceles aplicables a la realización de transacciones comerciales internacionales.

El mercado laboral tiene el mismo ranking que el mercado de productos, lo que da como indicio que la empresa tendrá mayores posibilidades de contratar personal en Chile y menos en Argentina, pero Argentina posee mejor Skills, por lo cual es importante hacer un análisis pormenorizado de estas dos variables al momento de elegir el destino y establecer la estrategia de internacionalización.

Es por esto que encuentro como mejor opción radicar la empresa en un país distinto de Argentina, donde la misma tenga ventajas institucionales, macroeconómicas, tributarias y regulatorias del mercado laboral. Considerando esto, se cree importante aclarar que los recursos humanos dedicados a dictar los talleres deben ser argentinos, principalmente por las skills diferenciadoras que poseen, como ya se mostró previamente, como también por la reputación como profesionales. Justamente, teniendo en cuenta esto, es que en apartados subsiguientes se llevará adelante un análisis de la posibilidad de radicación de la empresa en tres países: Chile, Uruguay y Paraguay, con el objetivo de definir la conveniencia de gestionar administrativa y comercialmente la empresa en estos puntos geográficos.

### **3.6. Mercados para la expansión comercial internacional**

En la actualidad, como ya se mencionó la empresa Inteligencia Educativa está en un proceso de expansión e internacionalización, y actualmente plantea 3 mercados potenciales en los que va a incursionar en sus ventas: Chile, México y Paraguay, desde el año 2022. Es por esto, se a continuación se observará el análisis de los factores a tener en cuenta, para determinar cuál es la forma más conveniente para comercializar en los diferentes mercados. A continuación, se desarrolla un análisis pormenorizado de las diferentes variables en los 3 países mencionados previamente:

Para poder definir el tamaño de los mercados potenciales, el área de Marketing de la empresa definió el alcance posible. Para esto, se basó en la cantidad de alumnos actuales en Argentina y la representación poblacional nacional, y posteriormente se trasladó estos porcentajes a las diferentes poblaciones internacionales. Por otro lado, para estimar el precio de venta la misma área realizó un relevamiento de mercado, analizando competidores actuales, lo que le permitió establecer el valor potencial promedio de los cursos en las diferentes locaciones.

En el primer año de internacionalización, se estima que en lo que respecta al mercado objetivo de Chile se lograría alcanzar un total de 540 alumnos aproximadamente, a los cuales se les puede establecer un precio de USD 450 por cada curso por cada alumno; por su parte, en México la meta poblacional objetiva está fijada en 4789 alumnos con USD 350 por curso y, finalmente, Paraguay se estima alcanzar a un total de 304 alumnos, y los cursos comercializarse a un total de USD 350.

*Tabla 5 Mercado Objetivo (Fuente: Elaboración Propia)*

	Población	Mercado Potencial	Mercado efectivo	Precio de venta	Total de facturación
Chile	19.116.201	3.727.659	540	450 USD	243.229 USD
México	126.014.024	33.028.275	4.789	350 USD	1.676.185 USD
Paraguay	7.045.000	2.099.410	304	350 USD	106.543 USD

A partir de los valores antes estimados para el primer año de venta, se calculó el crecimiento de los alumnos interanualmente, para los próximos 5 años. Se calcula un incremento del 20% en la tasa de crecimiento de alumnos para los tres países, mientras que los precios se mantienen en el mismo periodo por estar cotizados en divisas norteamericanas, considerando su estabilidad internacional. Por lo tanto, el monto total de facturación por año sería el siguiente:

*Tabla 6 Monto de facturación (Fuente: Elaboración Propia)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monto facturado	2.025.958 USD	2.431.149 USD	2.917.379 USD	3.500.855 USD	4.201.026 USD
Cantidad de cursos vendidos	5634	6760	8112	9735	11682

### 3.7. Análisis FODA

Como punto de partida para evaluar la estrategia a seguir para llevar a cabo el objetivo bajo estudio resulta de vital importancia realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Tabla 7 Matriz FODA (Fuente: Elaboración Propia)

<b>DEBILIDADES (-)</b>	<b>AMENAZAS (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en internacionalización.</li> <li>• Solo puede realizar cobranzas a través de pasarelas de pago.</li> <li>• Falta disponibilidad de profesores para atender nueva demanda.</li> <li>• No tienen contactos en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de regulaciones en el régimen cambiario contante en argentina</li> <li>• Aumento de la competencia.</li> <li>• Complejidad normativa a la hora de traer rentabilidad a Argentina.</li> <li>• Inestabilidad macroeconómica que puede dar un país como Argentina.</li> <li>• Argentina tiene leyes laborales que no son favorables para las empresas</li> <li>• Cambio en regulaciones de comercio internacional en argentina</li> <li>• Alta carga tributaria</li> </ul>
<b>FORTALEZAS (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa logra adaptarse a contingencias, ejemplo por pandemia empezó a ser E-learning</li> <li>• El servicio que comercializan se puede prestar de manera online.</li> <li>• Desarrollo de una oferta educativa innovadora y de última tendencia tecnológica.</li> <li>• Planilla de personal capacitada en las tecnologías que se dictan.</li> <li>• Líderes de equipos y de referentes reconocidos por su conocimiento y formación para la conducción de las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de poder vender en Latinoamérica a costos más bajos.</li> <li>• Cambio de tendencia en cuanto al sistema tradicional de educación.</li> <li>• Mercado en crecimiento</li> </ul>

Luego de un análisis de la matriz FODA de la empresa, podemos observar que la empresa tiene debilidades que podrían ser mitigadas con la incorporación de una persona en el

rol de gerente del área comercio internacional. Esta persona tendría que tener un perfil determinado que se ajuste a las necesidades actuales de la compañía.

Por otro lado, también está la posibilidad de incorporar profesores contratados desde la empresa radicada en otro país y no en Argentina donde las leyes laborales no son favorables.

Con respecto a las Amenazas las mismas están relacionadas a la falta de competitividad que tiene Argentina, con respecto a la inestabilidad económica, alta carga tributaria y cambio de normativas sobre comercio exterior y política cambiaria que obliga a transformar los dólares en pesos a los 5 días de emitida la factura.

Las principales características de la empresa son sus principales fortalezas para la internacionalización, dado que en primer lugar tiene como objeto principal la prestación de un servicio, lo cual le permite llegar a cualquier rincón del mercado objetivo sin tener que incurrir en costos de logística. Es importante destacar que para comercializar en distintos países es necesario idear estrategias de comunicación adaptadas a cada uno de ellos y esta es un área en la que la empresa cuenta con experiencia. Otro de los puntos a resaltar dentro de las fortalezas es la capacidad de adaptabilidad con la que cuenta el grupo Inteligencia Educativa y uno de los ejemplos que lo demuestra es como la empresa pudo sortear la crisis mundial causada por el COVID 19 e incluso aumentar radicalmente sus ventas.

Como último punto, el cuadrante oportunidades resalta que el sector en el que se encuentra la empresa está en pleno auge, lo cual puede ser aprovechado por la misma para lograr el crecimiento buscado y Argentina tiene ventajas competitivas en el sector educación frente a los otros países de Latinoamérica lo que posicionaría a la empresa frente a sus competidores internacionales.

Otra oportunidad que tiene la empresa es que la educación argentina está bien vista en Latinoamérica, por lo tanto, el servicio puede ser bien valorado.



Luego de estas conclusiones obtenidas a través del análisis FODA, se reafirma la teoría de que la empresa se encuentra con potencialidad para prestar su servicio en Latinoamérica y la internacionalización es un medio fundamental para superar las amenazas que posee.

Confirmada la gran oportunidad de la empresa para embarcarse en un proceso de internacionalización se procederá a realizar un estudio comparativo para saber dónde será conveniente erradicar la empresa en Argentina, Chile, Paraguay o Uruguay para obtener mejores ventajas comparativas y mayores beneficios.

## 4. ANÁLISIS SOCIETARIO

Una de las variables que requiere ser estudiada y analizada en detalle es la inscripción legal de la empresa en los diferentes destinos seleccionados, considerando principalmente que el objetivo del presente trabajo es radicar la empresa en uno de los tres destinos Chile, Uruguay y Paraguay.

Para esto, se realizó no solo un análisis del marco legal vigente en cada ámbito, sino que también se realizaron consultas con profesionales idóneos de cada país.

### 4.1. Chile

- **Sociedad de responsabilidad Limitada (S.R.L.):** Mínimo dos socios máximos 50, los socios pueden ser personas físicas o jurídicas nacionales o extranjeras.
- **Sociedad Anónima (S.A.)** Abierta o cerrada

Abiertas: Transan sus acciones en la bolsa de comercio

Cerradas: No transan sus acciones en la bolsa de comercio

- **Sociedad por acciones (SpA).**
  - No requiere un directorio para su conformación
  - Puede tener múltiples objetivos
  - Puede estar conformado por uno o más accionistas
  - Tributa como una sociedad anónima
- **Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL):** El patrimonio de la sociedad es separado al de la persona se pueden hacer toda clase de operaciones civiles y comerciales excepto las reservadas por ley a las sociedades anónimas.
- **Sociedades Colectivas (S.C):** Se regulan bajo un régimen de sociedades de personas,

no de capitales. No comprenden una separación patrimonial entre la empresa y sus titulares, a diferencia del resto de las sociedades comerciales.

- **Sociedad en comandita:** Tiene dos figuras en su constitución
  1. Comanditario (aporta bienes al capital; no figuran en la razón social; responden limitadamente)
  2. Gestor (aporta bienes, trabajo o administración; responde ilimitadamente; aparece en la razón social)

#### 4.2. Paraguay:

- **Sociedad Colectiva (S.A.):** 2 o más socios que son subsidiaria ilimitada y solidariamente responsable por las obligaciones societarias.
- **Sociedad en Comandita (simple o por acciones):** Socios colectivos que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales y los socios comanditarios responden hasta el límite de sus aportes.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.):** Cuenta con un mínimo de dos socios y un máximo de 25. La responsabilidad de los socios está limitada al valor de sus aportes. Los aportes de los socios están representados por cuotas sociales.
- **Sociedad anónima (S.A.):** Cuenta con un mínimo de 2 accionistas. La participación de los socios está representada por acciones. Las acciones pueden ser transferidas mediante contrato privado o escritura pública, también pueden ser transferidas mediante endoso autenticado
- **Empresa por acciones limitadas (EAS) LEY 6.480/2020.** Pueden constituirse por una o más personas físicas o jurídicas.

### 4.3. Uruguay

- **Sociedad Anónima (S.A.):** Se utiliza para el desarrollo de actividades comerciales o industriales en general, y casi invariablemente es empleado por las empresas de gran tamaño. Con posibilidad de radicarse en Zona Franca. (SAZF).
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)** ha sido el tipo societario más utilizado por la pequeña y mediana empresa.
- **Sociedad Colectiva (SC),** se caracteriza porque sus socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas por la SC.
- **Sociedades en Comandita Simple (SCS)** la característica principal es que existen dos clases de socios: los comanditados y los comanditarios. Los socios comanditados responden por las obligaciones sociales en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada. Por el contrario, los socios comanditarios sólo responden hasta el monto del capital aportado.
- **En las Sociedades en Comandita por Acciones (SCA),** lo que la diferencia de la anterior es que el capital comanditario se divide en acciones.
- **Sociedades de Capital e Industria (SCI)** los socios capitalistas responden por las obligaciones sociales como los socios de las SC, mientras que quienes aportan exclusivamente su industria o trabajo responden hasta la concurrencia con el monto de las ganancias no percibidas que les corresponda.
- **Sociedades comerciales por acciones simplificadas(SAS).**

#### 4.4. Argentina

Por su lado en Argentina, por medio de las leyes 19.550 y 27.349 que regulan los siguientes tipos de sociedades comerciales

- **Sociedad Anónima (S.A.):** Es un tipo de sociedad adoptada mayormente por las grandes empresas, ya que permite muchos socios y variedad de negocios y su capital se divide en acciones.
- **De la Sociedad Colectiva (S.C.):** Art 125 ley 19.550 Sección 1 Cap. 2 Los socios contraen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria, por las obligaciones sociales.
- **De la Sociedad en Comandita Simple:** Art 134 ley 19.550 Sección 2 Cap. 2 El o los socios comanditados responden por las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva, y el o los socios comanditarios solo con el capital que se obliguen a aportar.
- **De la Sociedad de Capital e Industria.** Art 141 ley 19.550 Sección 3 Cap. 2 El o los socios capitalistas responden de los resultados de las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva; quienes aportan exclusivamente su industria responden hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas.
- **De la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L):** Art 146 ley 19.550 Sección 4 Cap. 2 El capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad a la integración de las que suscriban o adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 150.
- **Sociedad Anónima(S.A.):** Art 163 ley 19.550 Sección 5 Cap. 2 El capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas

- **De la Sociedad anónima con participación Estatal Mayoritaria** Art 308 ley 19.550 Sección 6 Cap. 2. Quedan comprendidas en esta Sección las sociedades anónimas que se constituyan cuando el Estado nacional, los estados provinciales, los municipios, los organismos estatales legalmente autorizados al efecto, o las sociedades anónimas sujetas a este régimen sean propietarias en forma individual o conjunta de acciones que representen por lo menos el Cincuenta y uno por ciento (51 %) del capital social y que sean suficientes para prevalecer en las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- **Sociedad en Comandita por Acciones** Art 315 ley 19.550 Sección 7 Cap. 2 El o los socios comanditados responden por las obligaciones sociales como los socios de la sociedad colectiva; el o los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital que suscriben. Sólo los aportes de los comanditarios se representan por acciones
- **Sociedad por acciones simplificada(SAS):** Art 34 ley 27.349 Título 3 Cap. 2 La SAS podrá ser constituida por una o varias personas humanas o jurídicas, quienes limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriban o adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 43. La SAS unipersonal no puede constituir ni participar en otra SAS unipersonal.

Luego de describir los tipos societarios en los países se puede observar que todos cuentan con legislaciones societarias similares, por lo cual este aspecto no tendrá un peso significativo a la hora de decidir la radicación.

## **5. TIEMPOS Y COSTOS DE APERTURA SOCIETARIA**

Una vez realizado el análisis de las sociedades viables en cada país específico, es necesario establecer el tiempo y costos que se deberán contemplar al momento de llevar a cabo la inscripción de la empresa. Para esto se recurrió tanto a los aportes de los profesionales especializados, como a la información brindada por diferentes entes oficiales, donde se detallarán las condiciones a considerar.

### **5.1. Chile**

“Tu empresa en un día”. La sociedad puede constituirse por vía electrónica, de manera sencilla y sin costo para empresas pequeñas en el portal “Tu empresa en un día”. Actualmente, esta modalidad es aplicable sólo a la constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada, de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y de Sociedades por Acciones (SpA), aunque otros tipos de sociedades se incorporarán en forma gradual al portal.

La empresa queda constituida en 3 días por USD 150.

Método tradicional La legislación chilena contempla varias estructuras posibles para la constitución empresas, y la elección de la más adecuada dependerá de la estrategia de negocios del inversionista y la dimensión de los aportes de capital, entre otros factores a considerar. En general, las sociedades deben constituirse por escritura pública, aunque en algunos casos puede hacerse por escritura privada, debiendo las firmas de los comparecientes ser autorizadas por un notario público. En la escritura de constitución se establecen, entre otras cosas, el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios que la conformarán y sus respectivos aportes de capital, la forma en que participarán de las utilidades y cómo responderán en caso de pérdidas. Un extracto de la escritura debe publicarse en el

Diario Oficial e inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio social.

## **5.2. Paraguay**

Constitución de empresas vía SUACE El SUACE (Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas) fue creado por Ley 4.986/2013 como una ventanilla única para la apertura y/o formalización de empresas físicas y jurídicas con la finalidad de simplificar, agilizar y transparentar el proceso de apertura de nuevos emprendimientos empresariales. Mediante esta institución se podrá realizar el proceso de apertura de los siguientes tipos de empresas:

- Empresa Unipersonal.

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada. La empresa tarda entre 10 y 12 semanas en llegar a la formación efectiva.

- Sociedad Anónima.

COSTO: Las 3 sociedades tienen el mismo costo de USD 530

## **5.3. Uruguay**

SRL: Trámite tradicional Los socios fundadores deben celebrar un contrato social que se inscribe en el Registro Nacional de Comercio (RNC), publicándose un extracto del mismo por una sola vez en el Diario Oficial y en otro diario. Este procedimiento dura aproximadamente un mes, pudiendo iniciarse actividades a partir de la celebración del contrato social, mediando responsabilidad solidaria e ilimitada de los fundadores por las obligaciones



de la sociedad hasta la culminación de los trámites. Debe inscribirse ante la DGI, el BPS y el MTSS y, en caso de ocupar personal, ante el BSE.

**DURACION: 5 SEMANAS**

**COSTO: USD 1000**

SA: Los fundadores deben aprobar un estatuto social, que debe ser aprobado además por la Auditoría Interna de la Nación (AIN), inscripto en el Registro Nacional de Comercio (RNC) y publicado (un extracto) en el Diario Oficial y en otro diario de circulación nacional. El plazo de constitución puede extenderse varios meses. Durante ese plazo la sociedad puede funcionar como “SA en formación”, respondiendo los fundadores en forma solidaria e ilimitada frente a la sociedad y a terceros. Debe inscribirse ante la Dirección General Impositiva (DGI), el Banco de Previsión Social (BPS), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y, en caso de ocupar personal, ante el Banco de Seguros del Estado (BSE).

**DURACION: 12 SEMANAS**

A partir del análisis realizado en este apartado, se pudo establecer que Chile es el país que ofrece mejores posibilidades en tiempo y costo para el desarrollo y establecimiento de la sociedad en relación a los otros dos países. Por otro lado, Paraguay se destacó por ofrecer mejores condiciones en términos en lo que refiere a los costos para la inscripción societaria; mientras que Uruguay ofrece tiempos mucho menores en relación a Paraguay para llevar adelante la inscripción. Sin embargo, es importante considerar que estos tres países no cuentan con una diferencia significativa, pudiendo ser viable inscribir la empresa en los tres destinos y no afectar sensiblemente la decisión final.

## 6. ANÁLISIS IMPOSITIVO:

Una de las variables que deben ser consideradas cuidadosamente al momento de desarrollar una empresa, es el impacto impositivo vigente en un territorio determinado. Ante esto, se vuelve clave realizar un análisis de los marcos impositivos establecidos en los países donde la empresa plantea la posibilidad de radicarse, e identificar el impacto que esto tendrá en la organización y sus finanzas

Sin embargo, no existe una manera única y unánime de realizar este análisis, en materia de comercio internacional se utilizan básicamente dos métodos para que la aplicación de los tributos que gravan los bienes y servicios que se transfieren de un país a otro no se superpongan. Dichos métodos responden a los siguientes principios, que son antagónicos:

- 1) **Principio del país de destino**, según el cual el país del exportador no debe gravar los bienes exportados, y el país de destino (del importador) grava el producto en el mercado consumidor con los impuestos del propio mercado; se caracteriza por:
  - ♣ Atribuir el derecho de imposición al país de destino, o sea, donde se consume, y
  - ♣ Reconocer la potestad tributaria de los países de los compradores.
- 2) **Principio del país de origen**, según el cual: los productos exportados sólo tributan en el país productor o exportador, con independencia de su destino que puede ser:
  - ♣ para consumo interno, o
  - ♣ para exportación, los impuestos están incluidos en el precio, se caracteriza por: a) retener toda la potestad tributaria para el país de origen o b) dejar a los países de los compradores sin posibilidad de aplicar tributos.

### **6.1. Chile:**

- Se grava la renta de fuente mundial.
- Las empresas abonarán 3 impuestos nacionales, Impuesto a la Renta 25% al 27%, IVA 19%, Pago provisional mensual (PPM).

### **6.2. Paraguay:**

- Se grava la renta de fuente mundial.
- Ley 6380 Las empresas tributan por el Impuesto al Valor Agregado, IVA 10 %. Impuesto a la Renta Empresarial, IRE 10 %.

### **6.3. Uruguay:**

- Sólo se grava la renta de fuente uruguaya.
- Las empresas abonarán 3 impuestos nacionales, uno a la renta (IRAE), otro al patrimonio (IP) y un 3ro al consumo (IVA), siendo el IRAE de 25%, el IP de 1,5% y el IVA una tasa básica del 22% existiendo una mínima del 10%.
- Se grava la renta neta real expresada en pesos uruguayos, con ajustes parciales para reconocer el efecto de la inflación.

### **6.4. Argentina:**

- Se grava la renta de fuente mundial.
- Las empresas abonarán 2 impuestos nacionales, uno a la renta (Impuesto a las ganancias), y uno al consumo (IVA), siendo el Impuesto a las ganancias del 30%, el y el IVA un alícuota general 21% existiendo para algunos productos una mínima de 10.5% así también una incrementada del 27%.

Sin embargo, es necesario hacer una salvedad, ya que el impacto del impuesto a la ganancia se puede ver reducido de acuerdo a lo estipulado por la Ley Nacional N° 27506: Ley Economía del Conocimiento, sancionada en 2019, que promueve el desarrollo de las exportaciones y prestación de servicios, estableciendo en su Art. N° 2, Inciso que serán alcanzadas aquellas empresas de: “Software y servicios informáticos y digitales, incluyendo: (i) desarrollo de productos y servicios de software (SAAS) existentes o que se creen en el futuro, que se apliquen a actividades como e-learning, marketing interactivo, e-commerce, servicios de provisión de aplicaciones, edición y publicación electrónica de información; siempre que sean parte de una oferta informática integrada y agreguen valor a la misma”

Poder incluir a la empresa bajo esta ley, brinda tres beneficios: significativos para la organización:

- 1) Bono para pagar impuestos nacionales correspondiente al 70% de las contribuciones patronales sobre el personal dedicado a las actividades promovidas.
- 2) Descuento de hasta el 60% del Impuesto a las Ganancias, según el tamaño de empresa.
- 3) Exención del pago de Derechos de exportación para las empresas del sector servicios.

En Uruguay existe una figura tributaria que genera una ventaja para la radicación de empresas exportadoras de servicios, la cual es denominada trading de servicios que se encuentra regulada mediante la resolución DGI N° 51/997.

Dicha resolución establece un régimen ficto opcional que tienen los contribuyentes para liquidar el impuesto a la renta en aquellas operaciones de intermediación realizada en el territorio nacional de mercaderías situadas en el exterior y que no tengan por origen ni destino

el territorio nacional y en la prestación de servicios prestados y utilizados económicamente fuera del territorio nacional, que se caracterizan por generar rentas de fuente mixtas.

Es importante destacar que, al tratarse de un régimen ficto de determinación de renta neta, no es posible deducir otros gastos que no compongan el costo de venta directo de la o las operaciones.

De acuerdo al Numeral 2 de la resolución, para el caso objeto de consulta, la renta neta de fuente uruguaya se fija en el 3% de la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de los bienes.

Por otro lado en Paraguay, existe una figura tributaria denominada Maquila de servicios, en la que a priori encuadraría la empresa bajo análisis.

Los beneficios más importantes de esta figura tributaria son:

- 1 % Tributo Único Maquila (sobre el valor agregado nacional, o sobre el valor de la factura de exportación emitida por la maquiladora por cuenta y orden de la matriz, el que sea mayor).

- Suspensión de aranceles e impuestos a la importación de materias primas e insumos, y bienes de capital.

- Recuperación del IVA (crédito fiscal) abonado en la compra de bienes y servicios en el mercado nacional.

El marco normativo que le da origen a la figura de Maquila es la ley N 1.064/97 “De la industria maquiladora de exportación el congreso de la nación paraguaya sanciona con fuerza de ley”

A continuación, cito el artículo 15 de la ley mencionada anteriormente en la cual se detallan los requisitos que deben cumplir las empresas para que se apruebe el programa de maquila.

## CAPÍTULO VI DE LAS OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS MAQUILADORAS

**Artículo 15.-** Las empresas a las que se les apruebe un programa de maquila cumplirán los siguientes requisitos:

1. Registrar la resolución biministerial que aprueba el programa de maquila en la Dirección General de Aduanas, dependiente del Ministerio de Hacienda, que habilitará para el efecto una sección especial de Importación-Exportación Maquila en el CNIME.

2. Otorgar garantía suficiente a satisfacción de la Dirección General de Aduanas por el monto de los gravámenes eventualmente aplicables, con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones que este régimen impone. Esta garantía será cancelada y devuelta como consecuencia de la salida del país de las mercaderías importadas temporalmente, en las condiciones previstas y dentro del plazo establecido en la reglamentación;

3. Cumplir con los términos establecidos en el programa que le fuera autorizado, bajo pena de ser privado total o parcialmente de los beneficios que les fueron otorgados. Las materias primas e insumos introducidos por este régimen serán destinados obligatoriamente a las operaciones autorizadas, las que tendrán por objeto aumentar su valor o modificar su estado original con el aporte del trabajo y otros recursos nacionales. El incumplimiento de estos requisitos pondrá término inmediato a los beneficios del presente régimen y la autoridad aduanera exigirá el pago de la totalidad de los gravámenes y las correspondientes sanciones aplicables a las mercaderías, en el estado en que se encuentren al momento de comprobarse la irregularidad;

4. Capacitar al personal nacional necesario para la ejecución del programa;
5. Notificar a ambos Ministerios en el caso de suspensión debidamente justificada de las actividades, en un plazo que no excederá de diez días contados a partir de la fecha en que se suspendan sus operaciones;
6. Proporcionar toda la información que les soliciten el CNIME o, en su caso, el Ministerio de Industria y Comercio o el Ministerio de Hacienda, dentro del plazo que para tal efecto le señalen, y dar las facilidades que se requieran a los funcionarios de dichas instituciones para que efectúen las revisiones necesarias sobre el cumplimiento del programa;
7. Presentar mensualmente a la Dirección General de Aduanas por intermedio del CNIME una planilla de informaciones referentes al volumen, especie y valor de las importaciones, utilidades y exportaciones o reexportaciones realizadas; y,
8. Registrar sus operaciones en libros especialmente habilitados y debidamente rubricados conforme a la legislación vigente y cumplir con las obligaciones fiscales, municipales y laborales que les correspondan.

No se puede utilizar Zona franca dado que el servicio debe ser prestado desde la zona franca.

Como surge de la lectura de la ley los requisitos a cumplimentar para obtener los beneficios de Maquila parecen bastante engorrosos. Esta premisa fue validada luego de mi contacto con el organismo público Redix de Paraguay el cual me solicitó además de los requisitos mencionados anteriormente un complejo plan de inversión junto a una suma para comenzar el proceso (de manera no oficial).

Comparando los sistemas tributarios de cada uno de los países en consideración, en principio podemos ver que reúnen características bastante similares, pero en una mirada más exhaustiva resulta conveniente la forma de tributación uruguaya.

Lo que motiva esta afirmación es por un lado el criterio de gravabilidad utilizado en cada uno de los países. Uruguay tributa por el criterio de la fuente, lo que significa que las ganancias obtenidas a causa de exportaciones estarían exentas del pago de tributos en dicho país, en cambio en los demás sistemas tributarios las mismas estarían gravadas.

Otra de las ventajas que podemos obtener si nos radicamos en Uruguay, es que la figura de Trade de Servicios, es más beneficiosa a nivel de costos y a su vez es sencilla de llevarla a la práctica.

Por el lado de Chile y Argentina no se encontraron figuras tributarias con más posibilidades.

Teniendo en cuenta los análisis previamente presentados en lo que respecta a la cuestión tributaria, se observa que a nivel impositivo es necesario realizar una consideración pormenorizada de cada impuesto para los diferentes destinos.

En cuestiones de alícuota para el **impuesto a la renta** es conveniente Paraguay, luego Uruguay y Chile.

En lo que respecta al pago de **IVA**, el único país que lo pagaría para exportar es Paraguay. Sin embargo, en Chile no se paga para exportar, pero si se pagaría IVA para la venta interna o venta en plaza, dado que este país es uno de los mercados objetivos de la organización.

Finalmente, se llegó a la conclusión que en Uruguay las exportaciones no se encuentran alcanzadas por impuesto a la renta, debido a que el principio de tributación del país es el



principio del país de destino previamente explicado; sin embargo, la empresa radicada en este país generaría una renta que queda sin grabar, por lo cual considerando la recomendación de expertos en el tema, se establece que la empresa encuadraría dentro de la figura de Trading de Servicios, en donde la base imponible del impuesto a la renta es del 3% de la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de los bienes.

Por lo cual, esta es la primera variable donde se manifiesta una diferencia significativa que puede afectar la decisión de radicación en uno u otro país, inclinando la balanza hacia Uruguay.

## 7. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### 7.1. Estimación de personal:

Una vez estimados la cantidad de alumnos totales por año, se determinó la cantidad de personal necesario para lograr Comercializar, Administrar y Dictar los talleres, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8 Cantidad de personal necesario (Fuente: Elaboración Propia)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vendedores	16	19	23	27	33
Coordinadores	19	23	27	33	3
Profesores	28	34	45	49	59
Personal en departamento de alumnos	19	23	27	33	39
Personal en departamento de Cobranza	2	2	3	3	4
Personal administrativo	1	2	2	2	3

Considerando que lo que se pretende es establecer donde es conveniente instalar la empresa en el extranjero (Chile, Uruguay o Paraguay), es necesario tener en cuenta que la principal ventaja competitiva que tiene la empresa justamente es que los cursos son brindados por profesores argentinos.

### 7.2. Contratación de Personal

Para poder llevar adelante este análisis comparativo, se contrató el servicio de asesoramiento de diferentes profesionales especialista en los tres países mencionados. En Chile, se contrató a María Luz Ríos (28 marzo 2022); en Paraguay se contrató a Gerardo Ruiz (29 abr, 2022); y en Uruguay, se estableció relación con Alejandro Pietrafesa (20 abr, 2022)

A partir del análisis de la legislación laboral en cada uno de los países analizados, se establecieron las siguientes aportes y contribuciones, quedando de la siguiente manera

Tabla 9: Impuestos laborales (Fuente: Elaboración Propia)

	% Contribuciones patronales	% aportes empleado
Argentina	26% / 7.8%	13%
Chile	5%	20%
Paraguay	17%	9%
Uruguay	18%	18%

Es importante hacer la aclaración de que en la actualidad las contribuciones patronales establecidas por el marco legal vigente en Argentina alcanzan el 26%, sin embargo, gracias a la Ley Nacional N° 27.506, sobre la economía del conocimiento, se ven reducidos en un 70% llevando la alícuota a un 7.8%.

## 7.2.1. Contratación de Personal no administrativo

### 7.2.1.1. CHILE:

Con el asesoramiento de la Abogada. Ríos se estableció que para que una persona física trabaje desde Argentina para Chile debe tramitar una VISA, la cual tiene un costo de USD 250, que es un pago único. Posteriormente, se establecieron dos posibilidades de contratación: en dependencia o como monotributista. En relación al primer régimen, el costo de mantenimiento de un empleado en Chile, implica el pago de aportes (19,6%) y contribuciones (7,84%).

Como segunda posibilidad de contratación, debido a que una persona física no puede facturar a una empresa en el extranjero, se debe realizar un circuito financiero en el que el empleado podría facturarle a la empresa argentina y está a la empresa chilena, lo cual no es recomendable por cuestiones de costo, laborales y cambiarias.

### 7.2.1.2. URUGUAY:

Con el asesoramiento del Ador. Pietrafesa, se estableció que en caso que la empresa se radique en Uruguay podría generar un contrato de trabajo con estos empleados, por lo que

podrán emitirles una factura E a la sociedad, la cual se pesificará a TC oficial (TC oficial de referencia \$110). Por otro lado, la empresa tiene la posibilidad de contratar al personal en relación de dependencia pagando un 18% en concepto de aportes y un 18% en concepto de contribuciones.

Para determinar el sueldo que cobrarían los trabajadores en caso que la empresa se radique en Uruguay se realizó el siguiente supuesto:

- a) Se planteó como situación inicial el sueldo máximo que estaría dispuesto a pagar la empresa en caso que este radicada en argentina (sueldo bruto + Aportes patronales en pesos argentinos dividido a tipo de cambio oficial) y el sueldo mínimo que cobraría el empleado (sueldo neto, en pesos argentinos, dividido a tipo de cambio MEP).
- b) Tomando como referencia el sueldo máximo que estaría dispuesto a pagar la empresa en dólares al mismo se le resto las cargas sociales y se determinó el sueldo máximo que cobraría el trabajador en moneda extranjera.
- c) Por otro lado, tomando como referencia el sueldo mínimo que cobraría el empleado y sumándole las cargas sociales, se obtiene el sueldo bruto mínimo que estaría dispuesto a pagar el empleador.
- d) El sueldo máximo y mínimo que estaría dispuesto a pagar el empleador y a cobrar empleado refleja un rango del valor final del sueldo, dependiendo las condiciones de mercado. No obstante, a los fines de la valorización del costo en el presente trabajo se tomará el punto medio o promedio.

Tabla 10 Comparativo para evaluar forma de contratación Uruguay (Fuente: Elaboración Propia)

Sueldo vendedor				
	Situación Inicial	Max para el empleado	Max para el empleador	Pto medio
Costo para la empresa en USD (tipo de cambio Oficial)	USD 599	USD 599	USD 349	<b>USD 474</b>
Sueldo neto en USD para el empleado (dólar MEP) que liquida en Arg.	USD 251	USD 430	USD 251	<b>USD 340</b>
Sueldo Coordinador				
	Situación Inicial	Max para el empleado	Max para el empleador	Pto medio
Costo para la empresa en USD (tipo de cambio Oficial)	USD 1.661	USD 1.661	USD 967	<b>USD 1.314</b>
Sueldo neto en USD para el empleado (dólar MEP) que liquida en Arg.	USD 694	USD 1.193	USD 694	<b>USD 944</b>
Sueldo Profesor				
	Situación Inicial	Max para el empleado	Max para el empleador	Pto medio
Costo para la empresa en USD (tipo de cambio Oficial)	USD 775	USD 775	USD 451	<b>USD 613</b>
Sueldo neto en USD para el empleado (dólar MEP) que liquida en Arg.	USD 324	USD 557	USD 324	<b>USD 440</b>
Sueldo Dto alumnos				
	Situación Inicial	Max para el empleado	Max para el empleador	Pto medio
Costo para la empresa en USD (tipo de cambio Oficial)	USD 886	USD 886	USD 516	<b>USD 701</b>
Sueldo neto en USD para el empleado (dólar MEP) que liquida en Arg.	USD 370	USD 636	USD 370	<b>USD 503</b>
Sueldo cobranza				
	Situación Inicial	Max para el empleado	Max para el empleador	Pto medio
Costo para la empresa en USD (tipo de cambio Oficial)	USD 886	USD 886	USD 516	<b>USD 701</b>
Sueldo neto en USD para el empleado (dólar MEP) que liquida en Arg.	USD 370	USD 636	USD 370	<b>USD 503</b>

Por otro lado, se realizó la valorización en caso de que algún empleado en Argentina decidiera ser parte de la empresa de manera independiente, ante lo cual deberá emitir una factura E, por resolución y normativa del BCRA, el sueldo en dólares deberá ser convertido a pesos a cambio oficial, perdiendo casi un 50% en dólares y, por más que la empresa tenga que pagar aportes y contribuciones, el costo sigue siendo conveniente en relación a la contratación independiente.

Tabla 11: Comparación de Sueldos por contratación en dependencia e independiente

	Sueldo vendedor	Sueldo Coordinador	Sueldo Profesor	Sueldo Dto alumnos	Sueldo cobranza
Monto en pesos que recibiría el empleado en relación de dependencia	\$ 102.405	USD 283.829	USD 132.453	USD 151.375	USD 151.375
Monto en pesos que recibiría el empleado en caso que emita factura de exportación	\$ 52.151	USD 144.542	USD 67.453	USD 77.089	USD 77.089

### 7.2.1.3. PARAGUAY:

Con el asesoramiento del Cdor. Ruiz, El mismo me comenta que para que una persona pueda trabajar en relación de dependencia en Paraguay, si o si debe radicar en Paraguay. Por lo tanto, la única posibilidad que tendrían sería que los trabajadores emitan facturas E y se pesifique a tipo de cambio oficial. Cuando la empresa emita el pago deberá retener un 10% de IVA y un 10% por renta no residente, dando como resultado una menor ganancia para los empleados.

En la tabla siguiente, se puede observar el sueldo anual del total de empleados para los próximos 5 años, en los 4 lugares donde la empresa podría radicar su casa matriz.

*Tabla 12 Gasto sueldos de empleados que trabajarían de manera remota (Fuente: Elaboración Propia)*

	Argentina	Chile	Paraguay	Uruguay
Año 1	540.354 USD	755.507 USD	919.373 USD	851.494 USD
Año 2	644.208 USD	715.366 USD	1.093.979 USD	896.225 USD
Año 3	790.789USD	880.756 USD	1.351.352 USD	1.102.189 USD
Año 4	927.865 USD	1.030.077 USD	1.575.537 USD	1.290.386 USD
Año 5	1.108.929 USD	1.231.404 USD	1.881.264 USD	1.540.594 USD

Como se puede observar, que el país que tendría más costo para tomar servicios de empleados radicados en argentina sería Paraguay después Uruguay y por último Chile. Por otro lado, en Paraguay específicamente al no poder contar con la posibilidad de los empleados en relación de dependencia radicados en otro país, los profesores argentinos deberán facturar y hacer frente a los costos de impuestos como una pesificación a cambio oficial.

### 7.2.2. Contratación de personal Administrativo

Con respecto a personal administrativo, los mismos deberán ser contratados en relación de dependencia y serán habitantes del país en el que se radique la empresa. Los sueldos que se deben abonar se expresan en la siguiente tabla:

*Tabla 13 Salario personal administrativo (Fuente: Elaboración Propia)*

Argentina	Chile	Paraguay	Uruguay
422 USD	400 USD	337 USD	450 USD

A partir de estos porcentajes mencionados al inicio de este apartado (7.2.) sobre las cargas sociales y contributivas, y conociendo el sueldo base, se estableció el monto anual de sueltos totales de todo el personal administrativo necesario en cada país considerando la cantidad de alumnos y cursos dictados. Así, se logran los siguientes resultados:

*Tabla 14 Gasto sueldos de empleados administrativos (Fuente: Elaboración Propia)*

	Argentina	Chile	Paraguay	Uruguay
Año 1	6.627 USD	6.702 USD	5.498 USD	7.956 USD
Año 2	12.234 USD	12.411 USD	10.996 USD	14.688 USD
Año 3	12.234 USD	12.411 USD	10.996 USD	14.688 USD
Año 4	12.234 USD	12.411 USD	10.996 USD	14.688 USD
Año 5	18.352 USD	18.617 USD	16.494 USD	22.032 USD

Como se puede observar, Uruguay es el país más caro, luego Chile y por último Paraguay.

### 7.2.3. Gastos Administrativos

También se establecieron los gastos de administración compuestos por alquiler, telefonía y servicios. Si bien los mismos están identificados por gastos mensuales, aunque en el estado de resultado se van a mostrar anualizados.

*Tabla 15 Gastos administrativos (Fuente: Elaboración Propia)*

	Argentina	Chile	Paraguay	Uruguay
Alquiler	120 USD	256 USD	300 USD	330 USD
Teléfono	5 USD	10 USD	11 USD	10 USD
Servicios	100 USD	211 USD	39 USD	325 USD
<b>Total</b>	<b>225 USD</b>	<b>477 USD</b>	<b>350 USD</b>	<b>665 USD</b>

Nuevamente se da el mismo orden en términos de costos, donde Uruguay resulta ser el destino más costoso, mientras que el siguen Chile y Paraguay.

### 7.2.4. Contratación de Honorarios Externos

Los honorarios externos son aquellos que responden a profesionales especializados que actúan como staff de la empresa, tales como abogados, contadores, etc. Nuevamente, si bien están identificados por gastos mensuales, luego en el estado de resultado se van a mostrar anualizados.

*Tabla 16 Honorarios externos (Fuente: Elaboración Propia)*

	Argentina	Chile	Paraguay	Uruguay
Año 1	3.600 USD	5.760 USD	3.792 USD	4.800 USD
Año 2	5.400 USD	8.640 USD	5.688 USD	7.200 USD
Año 3	7.200 USD	11.520 USD	7.584 USD	9.600 USD
Año 4	9.000 USD	14.400 USD	9.480 USD	12.000 USD
Año 5	10.800 USD	17.280 USD	11.376 USD	14.400 USD



### 7.2.5. Gastos por lead

Con respecto al gasto por lead, sin importar donde se radique la empresa, los mismos van a tener siempre el mismo costo. Con respecto a la cantidad de datos necesarios el cálculo es la siguiente relación entre lead y ventas: Cada 5 datos se concreta una venta, entonces por ejemplo en el año 1, la empresa va a necesitar  $5634 * 5$ , para lograr la cantidad de alumnos requeridos en las estimaciones.

Tabla 17 Gastos por Lead (Fuente: Elaboración Propia)

Costo del dato	1,50 USD				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de datos necesarios para concretar ventas	28.170	33.804	40.564	48.677	58.413
Gasto total por leads	42.255 USD	50.706 USD	60.847 USD	73.016 USD	87.620 USD

Como se puede observar el costo de los Lead, aunque no varía por región, varía por cantidad de alumno, ante lo cual es necesario generar una cantidad de datos cinco veces superior, con una relación 5:1, para lo cual se requiere vender un mínimo de 140 cursos (considerando un valor promedio de los brindados inicialmente) para cubrir los costos del lead del primer año.

### 7.2.6. Impuestos

Con respecto a aspectos impositivos, la exportación de servicios a los 3 países paga impuesto a la renta de diferentes valores, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18 Alícuota impuesto a la renta (Fuente: Elaboración Propia)

Argentina	12% (30% * 0.4)
Chile	25%
Paraguay	10%
Uruguay	25%
Uruguay trading de servicios	0.75%*

\*La renta neta de fuente uruguaya en estos casos se determina fictamente como el 3% (tres por ciento) de la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de los referidos bienes y servicios. Sobre este resultado se aplica la tasa del Impuesto a las Rentas de las

Actividades Económicas (IRAE) del 25%, determinándose así el monto del impuesto a pagar exclusivamente en el equivalente al 0,75% del margen bruto.

Es importante recordar la figura de trading de Uruguay, que se calcula el 3% del precio de venta menos precio de compra por la alícuota del impuesto.

Con respecto al IVA el único país que tributa este impuesto para las exportaciones es en Paraguay y tiene una alícuota del 10%. Como uno de los países del mercado objetivo es Chile, en caso de radicar la empresa en este país por esas ventas tributaria el 19% en concepto de IVA.

### **7.3. Análisis Final**

Considerando todos los datos antes expuestos, y aplicando los valores a las ganancias brutas proyectadas por ventas, y se establece el Valor actual de la utilidad neta de la empresa por país para los próximos 5 años es las siguientes tablas.

Sin embargo, antes de avanzar es importante tener en cuenta que para lograr una comparación equitativa se dolarizaron las monedas de cada país. En el caso de Argentina particularmente, es necesario considerar que la situación cambiaría generaría una pérdida financiera significativa, ya que al momento de ingresar las divisas extranjeras, éstas serían pesificadas a valor oficial. Ante lo cual es inviable hacer la comparación equitativa, por lo cual se propuso como supuesto que los ingresos logrados a partir de la pesificación serían dolarizados mediante la compra de dólar MEP o bolsa, lo que permitirá llevar adelante el análisis. El valor utilizado para esta dolarización de los resultados es el de 1USD = \$216, de la cotización del 24/01/2022.

Tabla 19: Estado de Resultado Proyectado a 5 años por País (Fuente: Elaboración Propia)

<b>Argentina</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ventas	2.025.958 USD	2.431.150 USD	2.917.380 USD	3.500.855 USD	4.201.027 USD	
CMV	-164.310 USD	-194.846 USD	-250.828 USD	-282.090 USD	-332.983 USD	
Costo laboral	-382.671 USD	-461.597 USD	-552.196 USD	-658.009 USD	-794.298 USD	
Gastos de administración	-2.700 USD	-3.240 USD	-3.888 USD	-4.666 USD	-5.599 USD	
Área Marketing	-42.255 USD	-253.531 USD	-304.237 USD	-365.084 USD	-438.101 USD	
Honorarios externos	-3.600 USD	-5.400 USD	-7.200 USD	-9.000 USD	-10.800 USD	
Impuesto a la renta	-171.651 USD	-181.504 USD	-215.884 USD	-261.841 USD	-314.309 USD	
	<b>1.258.771 USD</b>	<b>1.331.031 USD</b>	<b>1.583.147 USD</b>	<b>1.920.165 USD</b>	<b>2.304.936 USD</b>	VNA
Se pesificó a tipo de cambio oficial	<b>\$ 138.464.824</b>	<b>\$ 146.413.430</b>	<b>\$ 174.146.139</b>	<b>\$ 211.218.138</b>	<b>\$ 253.542.993</b>	3.145.433 USD
compra a Dólar MEP	<b>641.041 USD</b>	<b>677.840 USD</b>	<b>806.232 USD</b>	<b>977.862 USD</b>	<b>1.173.810 USD</b>	

<b>Chile</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ventas	2.025.958 USD	2.431.150 USD	2.917.380 USD	3.500.855 USD	4.201.027 USD	
CMV	-258.086 USD	-282.902 USD	-364.795 USD	-409.464 USD	-483.912 USD	
Costo laboral	-504.122 USD	-579.075 USD	-693.599 USD	-826.263 USD	-997.115 USD	
Gastos de administración	-5.732 USD	-6.879 USD	-8.255 USD	-9.906 USD	-11.887 USD	
Área Marketing	-42.255 USD	-253.531 USD	-304.237 USD	-365.084 USD	-438.101 USD	
Honorarios externos	-5.760 USD	-8.640 USD	-11.520 USD	-14.400 USD	-17.280 USD	
Impuesto a la renta	-302.500 USD	-325.031 USD	-383.743 USD	-468.935 USD	-563.183 USD	VNA
IVA	-46.214 USD	-55.456 USD	-66.548 USD	-79.857 USD	-95.829 USD	4.463.728 USD
<b>Resultado</b>	<b>861.288 USD</b>	<b>975.092 USD</b>	<b>1.151.230 USD</b>	<b>1.406.804 USD</b>	<b>1.689.548 USD</b>	

<b>Paraguay</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ventas	2.025.958 USD	2.431.150 USD	2.917.380 USD	3.500.855 USD	4.201.027 USD	
CMV	-356.121 USD	-422.303 USD	-543.636 USD	-611.394 USD	-721.697 USD	
Costo laboral	-568.750 USD	-682.672 USD	-818.712 USD	-975.139 USD	-1.176.061 USD	
Gastos de administración	-4.204 USD	-5.045 USD	-6.054 USD	-7.265 USD	-8.718 USD	
Área Marketing	-42.255 USD	-253.531 USD	-304.237 USD	-365.084 USD	-438.101 USD	
Honorarios externos	-3.792 USD	-5.688 USD	-7.584 USD	-9.480 USD	-11.376 USD	
Impuesto a la renta	-105.084 USD	-106.191 USD	-123.716 USD	-153.249 USD	-184.507 USD	VNA
IVA	-105.084 USD	-106.191 USD	-123.716 USD	-153.249 USD	-184.507 USD	4.459.292 USD
<b>Resultado</b>	<b>945.752 USD</b>	<b>955.720 USD</b>	<b>1.113.440 USD</b>	<b>1.379.244 USD</b>	<b>1.660.566 USD</b>	

<b>Uruguay</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ventas	2.025.958 USD	2.431.150 USD	2.917.380 USD	3.500.855 USD	4.201.027 USD	
CMV	-296.812 USD	-351.973 USD	-453.103 USD	-509.573 USD	-601.509 USD	
Costo laboral	-562.638 USD	-761.212 USD	-910.842 USD	-1.086.268 USD	-1.309.633 USD	
Gastos de administración	-7.986 USD	-7.986 USD	-7.986 USD	-7.986 USD	-7.986 USD	
Área Marketing	-42.255 USD	-253.531 USD	-304.237 USD	-365.084 USD	-438.101 USD	
Honorarios externos	-4.800 USD	-7.200 USD	-9.600 USD	-12.000 USD	-14.400 USD	VNA
Impuesto a la renta	-12.969 USD	-15.594 USD	-18.482 USD	-22.435 USD	-26.996 USD	4.906.302 USD
<b>Resultado</b>	<b>1.098.498 USD</b>	<b>1.033.653 USD</b>	<b>1.213.129 USD</b>	<b>1.497.509 USD</b>	<b>1.802.400 USD</b>	

La tabla anterior muestra los ingresos y egresos (gastos comerciales, laborales, operativos e impositivos) que tendría la empresa de acuerdo a su radicación en cada uno de los países analizados, con la proyección a 5 años. Los mismos fueron traídos a un valor actual neto, lo que permitió compararlos, teniendo en cuenta una tasa de costo oportunidad del 10% anual exigidas por los socios de la empresa.

Como se puede observar, Uruguay resulta ser el país en el que contratar personal y los costos son los más elevado, la baja incidencia impositiva y los incentivos para el desarrollo de comercio internacional en el país, favorecen la elección de este destino para la instalación de la empresa y el comienzo de la internacionalización del mismo.

## **8. CONCLUSIÓN:**

Inteligencia Educativa, se dedicada a al diseño y dictado de talleres para niños y jóvenes, con el objetivo de formar y capacitar en programación y tecnología. Se encuentra radicada en Argentina, con casa matriz en Córdoba Capital, posee más de 1500 alumnos activos y se encuentra en proceso de expandirse a Latinoamérica.

Con este objetivo, es que se buscó determinar cuál de los países poseen en este servicio era más conveniente: Chile, Uruguay y Paraguay. Es importante tener en cuenta que, de acuerdo a la valoración realizada por la CACEC, y específicamente a la recomendación realizada por Lic. Valentina Coraglio miembro de esta institución, estos países muestran tener un contexto competitivo más estable que Argentina, para el desarrollo del comercio internacional en lo que refiere a la exportación de servicios. En ese sentido, en el presente trabajo se buscó identificar y estudiar fuera de lo estrictamente comercial, las variables críticas de éxitos para lograr la internacionalización de la empresa que está en unos de los rubros más dinámicas en la actualidad: E-Learning.

En el contexto actual, en donde la evolución tecnológica y educativa de los ciudadanos, ha eliminado las barreras geográficas y culturales, las empresas tecnológicas en general y las de E-learning en particular, deben actuar en un entorno de crecimiento exponencial, y tener la capacidad de adaptación y flexibilidad para adaptarse a un entorno global y cambiante. Por eso, es clave poder generar y brindar herramientas no sólo comerciales que le permitan conocer a estas organizaciones cómo expandirse comercialmente, sino también es clave saber y entender los aspectos legales, fiscales y laborales, que le permitan conseguir los mejores talentos en RRHH sin importar en dónde se encuentren. Aspecto fundamental para obtener la competitividad necesaria que asegure su crecimiento y sustentabilidad en el tiempo.

Por otro lado, es necesario destacar que ante la búsqueda bibliográfica no se registraron antecedentes de procesos de internacionalización basados en variables críticas como la legal, impositivo y laboral, sino principalmente comerciales, lo que muestra la importancia de poder comenzar a exponer este tipo de procesos en el mundo académico como empresarial, para conocer no sólo la viabilidad del negocio sino también el desarrollo económico potencial que tendrían las empresas en diferentes mercados, sobre todo si se consideran las empresas con un enfoque Born Global.

La internacionalización no es sólo una política económica de la organización, en las Empresas G o de la era Born Global, es una meta clara y precisa, es parte de la visión que las constituyen, y en este contexto claramente Inteligencia Educativa está en este grupo de Empresas.

Uno de los aspectos que fue analizado son los tipos societarios que estos tres mercados ofrecían a la empresa, y se determinó que en todos los casos la legislación es similar, por lo cual no se convertirán en un factor clave decisivo para determinar la radicación final, pero sí es una variable a considerar al momento de realizar la radicación definitiva.

En lo que respecta a los costos y tiempos necesarios para realizar la radicación de la empresa, se encontró que Chile ofrece la posibilidad establecimiento y constitución de la sociedad en el menor tiempo y con los menores costos que los otros dos países. En segundo lugar, en relación a esta variable, aparecen Paraguay que ofrece las mejores condiciones en términos de costos para la instalación de una sociedad y en Uruguay el tiempo es mucho menor en relación a Paraguay. Por lo cual, nuevamente los países no poseen una característica diferenciadora que pueda afectar la decisión final, ya que, aunque Chile se diferencia, lo hace por poco tiempo y costo, no marcando una brecha con los otros posibles destinos.

Una variable importante a considerar al momento de establecer una empresa en el extranjero es lo que refiere al aspecto impositivo. En este sentido, la principal diferencia que se encontró son los criterios de tributación, donde Chile y Paraguay tributan por criterios de país de origen, y Uruguay lo hace por país de destino.

En cuestiones de alícuota para el impuesto a la renta es conveniente Paraguay, luego Uruguay y Chile. Sin embargo, el único país que paga IVA para exportar es Paraguay y las exportaciones en Uruguay no se encontrarían alcanzadas por el impuesto a la renta. Luego de una conversación con el Cr. Dominguez de Uruguay, se llegó a la conclusión que la empresa debe tributar en Uruguay y encuadra en la figura de trading de servicios, lo que convertiría a Uruguay como el país con más ventaja impositiva de la región teniendo como base imponible del impuesto a la renta el 3% de la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de los bienes. Por lo cual, esta es la primera variable donde se manifiesta una diferencia significativa que puede afectar la decisión de radicación en uno u otro país, inclinando la balanza hacia Uruguay.

En lo que respecta al personal no administrativo, como se planteó previamente si o si deben ser argentinos y trabajar de manera remota, ante lo cual se encontró que el país que implicaría mayores costos para contratar a estos empleados radicados en Argentina es Paraguay, después Uruguay y, el menos costoso Chile. También es importante considerar el hecho de que, en Paraguay, legalmente es inviable contratar a trabajadores en dependencia radicados en otro país, y solo se podría hacer mediante facturación por servicios, lo que implicaría que se deban enfrentar los elevados impuestos establecidos en Argentina como también la pesificación de los sueldos a cambio oficial.

Sin embargo, a diferencia del personal anterior, la planta administrativa puede estar radicada en cualquier parte del mundo, por lo cual se deberán contratar en el país que la empresa



elija para radicarse. De acuerdo a lo analizado en el marco legal de cada país con la colaboración de los profesionales previamente mencionados, se encontró que Uruguay es el país en el cual la empresa debería afrontar los costos más elevados para lograr la contratación, en segundo lugar, aparece Chile y, finalmente, Paraguay. En Uruguay específicamente el sueldo general del personal administrativo es el más costoso de los países evaluados, incluso más que Argentina, y en segunda instancia las contribuciones patronales y aportes del empleado son las más elevadas, ya que alcanzan un 36%, mientras que en Chile llegan al 25% y en Paraguay al 26%.

Finalmente, en lo que refiere a los gastos administrativos y honorarios externos, se observa el mismo orden que en el caso anterior, donde Uruguay resulta ser el destino más costoso.

Ante los datos antes expuestos, considerando no solo los valores últimos mencionados, sino también carga impositiva, inscripción societaria, capacidad de contratación de personal remoto, entre otros, se consideró que Uruguay representa el destino más óptimo de los tres analizados, ya que no solo posee incentivos para el desarrollo del comercio internacional, sino que es un país con una relativa estabilidad económica, política y social, que permite a las empresas proyectar a largo plazo e, incluso, fuera de sus fronteras.

Sin embargo, no es de menor importancia considerar que Chile puede ser una opción viable para empresas que recién comienzan en el proceso de internacionalización, principalmente por ser el territorio que brinda menores costos fijos. En este sentido, Chile puede ser utilizado como plataforma para lograr los niveles de venta objetivos y después, a partir de una rentabilidad significativa, lograr una expansión hacia otros países.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Etemad, H., & Wright, R. (1999). Internationalization of Smes: Management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, 7(4), 4-10.
- Galván, I. (2003). Capítulo II. Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (págs. 93- 140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria
- Keohane, R., & Milner, H. (1996). *Internationalization and domestic politics*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lu, J., & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-58.
- Martín, J., Rastrollo, Á., & González, E. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(39), 123-149.
- Olveira (2020a) IPROUP. Por que Paraguay atrae empresarios de Argentina. Publicado en [iproup.com](http://iproup.com), el 22.10.2020. Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/16792-inversiones-por-que-paraguay-atrae-empresarios-de-argentina>
- Olveira (2020b) Uruguay: record de empresas argentinas. Que beneficios Ofrece. Publicado en [iproup.com](http://iproup.com), el 20.04.2020b Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/21691-uruguay-record-de-emresas-argentinas-que-beneficios-ofrece>
- Otero, M. (2008). *Internacionalización: Como iniciar la expansión de su empresa en el mercado*

internacional. España: Netbiblo.

Sherlock, J., & Reuvid, J. (2004). The handbook of international trade. Londres: GMB Publishing

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). Business Across Cultures. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

Viñuela (2020) Mercado Elearning Crecerá de 2019 a 2025. Publicado en intgerserver.es, el 10/04/2020. Recuperado de <https://go.inserver.es/blog/mercado-elearning-crecera-de-2019-a-2025>

Welch, L., & Luostarinen, R. (1999). Internationalization: Evolution of a Concept. En P. Buckley, & P. Ghauri, The internationalization of the firm (págs. 83-98). London: Thompson

Wild, J., Wild, K., & Han, J. (2001). International Business. An integrated approach. New Jersey: Prentice Hal

Mckinsey (2020) Featured insights publicado el 4/7/2020: recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/coronavirusleading-through-the-crisis>

Gobierno de Chile Dirección del trabajo (2021) ¿A cuánto equivale la indemnización por el tiempo servido? publicado el 07/10/2021 recuperado de <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-propertyvalue-22130.html>

Gobierno de Chile servicio de impuestos internos (2016) Impuestos indirectos publicado el 4-01-2016 recuperado de [https://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/descripcion.htm](https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/descripcion.htm)

Gobierno de Chile secretaria de educación superior buscador de empleabilidad e ingresos recuperado de <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-empleabilidad-e-ingresos/>

Barrientos Macarena (2020) ¿ cómo crear una empresa en Paraguay y que inversión necesita?

Publicado el 23/12/2020 recuperado de <https://comoinvertirenparaguay.com/crear-una-empresa-en-paraguay/#:~:text=La%20empresa%20tarda%20entre%2010,llegar%20a%20la%20formaci%C3%B3n%20efectiva.>

Recalde Gonzalo (2020) Crear empresas en 72hs: a punto de ser posible en Paraguay publicado

el 29/08/2020 recuperado de <https://asepy.org/ley-de-empresa-por-acciones-suna-ley-para-que-emprender-en-paraguay-sea-mas-facil/>

Sternberg Alfredo Ricardo (2001) Principio de Tributación en el País de Destino publicado el

20/05/2021 recuperado de <https://fhu.unse.edu.ar/asignaturas/impuestos2/PrincipiodeTributaci%C3%B3n.pdf>

Henríquez José Yáñez (2010) Principios de Tributación Internacional / Diario Estrategia

publicado el 25/03/2010 recuperado de <https://econ.uchile.cl/es/opinion/principios-de-tributaci-n-internacional-diario-estrategia>

Lopez andres,Ramos Daniela, Torre Ivan (2014) Las exportaciones de servicios de América

Latina y su integración en las cadenas globales de valor publicado el 28/10/2014 recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Andres-Lopez-38/publication/267235636\\_Las\\_exportaciones\\_de\\_servicios\\_de\\_America\\_Latina\\_y\\_su\\_integracion\\_en\\_las\\_cadenas\\_globales\\_de\\_valor/links/545011110cf24e8f7374ae87/Las-exportaciones-de-servicios-de-America-Latina-y-su-integracion-en-las-cadenas-globales-de-valor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andres-Lopez-38/publication/267235636_Las_exportaciones_de_servicios_de_America_Latina_y_su_integracion_en_las_cadenas_globales_de_valor/links/545011110cf24e8f7374ae87/Las-exportaciones-de-servicios-de-America-Latina-y-su-integracion-en-las-cadenas-globales-de-valor.pdf)

Paris Jose A (2017) La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme – Fenómeno

de Born Global publicado el 11/05/2017 recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/64094>

Casillas Jose , González Ruben (2019) Las Empresas Born Global: Un Análisis de sus Características y las de sus Fundadores publicado el 15/06/2019 recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/64094>

Hincapié Laura,Salguero Wendy ,García Daniela (2018) Estudio de caso para la exportación del servicio e-learning perteneciente a la empresa Inproext S.A.S publicado el 1/1/2018 recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/274/](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/274/)

Uriarte Alexander (2020) Propuesta de internalización a Brasil de la empresa Netex publicado el 05/06/2020 recuperado de [https://www.academia.edu/download/63021405/Propuesta\\_Internacionalizacion\\_NET\\_EX20200420-43633-14ewmh2.pdf](https://www.academia.edu/download/63021405/Propuesta_Internacionalizacion_NET_EX20200420-43633-14ewmh2.pdf)

Valdivieso Miguel (2020) E-learning: consumo vinculado a la transformación digital personal, las nuevas tendencias, escuelas tradicionales publicado el 10/08/2020 recuperado de <https://docplayer.es/217459240-E-learning-nuevas-tendencias.html>

Bojórquez Maria,Valdez Omar (2017) El comercio electrónico como estrategia de internacionalización en las pymes publicado el 11/11/2017 recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>

Gobierno de Uruguay, Promoción de inversiones y exportaciones (2015) Guía del inversor Publicado 15/12/2015

Gobierno de Paraguay, red de inversiones y exportaciones (2019) Guía del inversor 2019-2020 Publicado 01/01/2019

Gobierno de Chile InvestChile(2020) Guía del inversionista extranjero Publicado el 01/01/2020

## 10. ANEXO

### 10.1 Entrevista a socios

Porque es beneficioso tener un mercado más grande, sobre todo teniendo en cuenta las estrategias de marketing digital orientadas a la obtención de clientes potenciales. Esto implica la generación de leads mucho más baratos dados los algoritmos de Facebook, por ejemplo. Al mismo tiempo, el no estar sujeto a ningún sistema formal-estatal de educación, expandirnos a otros países resulta lógico y natural, aprovechando las oportunidades que brinda pertenecer a la gigantesca comunidad hispanohablante.

2-¿Cuáles son los mercados meta?

En el corto plazo países limítrofes y luego todo el mundo de habla castellana.

3-¿Cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles de la empresa para internacionalizarse?

Un punto fuerte es que en esencia no se ven modificados los procesos actuales, dado que son digitales y centralizados por su naturaleza online. Otro punto fuerte es el equipo humano y la capacidad de adaptación sobre todo en la parte de procedimientos y tecnologías.

Como puntos débiles diría nuestra falta de experiencia y que todo lo estamos haciendo desde la exploración. También se estresa la organización porque implica un esfuerzo extra en algunos puntos.

4- ¿Que se va a lograr radicando la empresa afuera?

Vamos a lograr salir beneficiados del tipo de cambio. Vamos mejorar la salud financiera de la empresa y vamos a aumentar enormemente nuestro mercado.

5-En caso de radicar la empresa en el exterior será necesario radicar algún recurso en el país de destino?

Si, ni bien haya volumen será necesario radicar personas en el exterior para llevar temas administrativos principalmente y de representación. No hay que descartar tener otros roles.

Sin embargo, es importante que tener en cuenta que nosotros queremos que los profesores sean y estén en argentina. Sabemos que los profesionales en tecnología en argentina tienen excelente reputación, y es la base de nuestra venta. Por otro lado, aunque no descartamos tener varios roles en el extranjero, por ahora solo creemos necesario migrar a los administrativos, ya que financiera, legal y administrativamente nos conviene moverlo a una sede internacional, que le permita a la empresa aprovechar la ventaja competitiva del cambio como también tener cierta estabilidad, que en el país hoy no se puede proyectar que la haya al corto plazo.

Por otro lado, para nosotros es importante que los recursos esten formados y capacitados, y actualmente tenemos toda nuestra plata de personal lista para actuar y lograr los resultados que buscamos. Migrar otros puestos, como los de venta, puede implicar un proceso de adaptación, capacitación y alcance de objetivos que, creemos, puede afectar el resultado a corto plazo. Es por esto que en esta primera etapa solo queremos migrar la parte administrativa, y a medida que la empresa evolucione se verá y evaluará la posibilidad de que se migren otros puestos o se contrate más personal en el extranjero.

6- ¿Qué tan competitiva es Argentina para internacionalizarse?

No encontramos a Argentina como un país competitivo por la pesificación a tipo de cambio oficial para exportar cuando la mayoría de los costos en los que incurrimos están vinculados a otros tipos de cambio

## **10.2 Entrevista Gerardo Ramón Ruiz Godoy socio de PCG**

La empresa se dedica a dar cursos virtuales de programación. Tiene 3 tipos de empleados:

- 1-Administrativos
- 2-Vendedores
- 3-Profesores.

Con respecto a los profesores y vendedores ambos deben ser argentinos. Estas son las consultas:

1. ¿Cuál debería ser la mejor forma de contratarlos, en relación de dependencia?, de forma independiente?
2. Con respecto a los administrativos, estos serían de Paraguay. ¿Cuál sería el sueldo que podrían recibir? usd 355(salario minimo)? este es bruto?
3. Además de esto quería saber cual es el porcentaje de contribuciones y cargas sociales patronales? ¿Cuál es el costo de desvincular un empleado?
4. En caso de exportar, se pagaría solo el 10% en concepto de impuesto a la renta ¿no? Iva no se paga?

### **DESARROLLO**

1. ¿Cuál debería ser la mejor forma de contratarlos, en relación de dependencia?, de forma independiente?

La empresa puede contratar los servicios profesionales de un extranjero, con la sólo restricción de su estatus migratorio al momento de la firma del contrato y la misma prestación del servicio. Esto significa que en el extranjero debe registrar su ingreso en el Departamento de Migraciones de la Rca. Del Paraguay en la oficina del puerto de acceso y su plazo debe estar vigente.

También es perfectamente posible contratar a distancia, para que desde su país de origen pueda desarrollar los trabajos de docencia y actividad de venta con aprovechamiento de los beneficios en Paraguay, con las herramientas de tecnología disponibles.



Los honorarios podrán ser pactados libremente entre las partes, por el importe que se considere justo para ambas partes.

Es muy importante que las partes dejen por escrito los términos de la contratación.

La empresa tendrá las siguientes obligaciones tributarias.

Los pagos por los honorarios y comisiones por ventas, deberán ser pagados en plaza, en caso de concurrencia del contratado en el país, o vía bancaria, en caso de contrato a distancia, o de acuerdo con la modalidad que estipulen las partes.

Con independencia de dónde se desarrollen los trabajos contratados, se considerará que el servicio fue prestado en el País del contratante, ya que los beneficios del contrato quedarán en el país.

Por cada pago de honorario o comisión por venta, el contratante deberá practicar retenciones de IVA y Renta no Residente (INR), en la forma siguiente:

Valor del honorario pactado, se entenderá que es con IVA incluido

- Honorario IVA inc.	5.000,00
<b>Retenciones</b>	
- IVA tasa 10%	454,55
- Honorario sin IVA	4.545,45
- Retención de INR 15%	681,82
- Valor Neto a cobrar	3.863,64

La empresa deberá practicar las retenciones tributarias por cada pago e ingresarlos al fisco dentro del plazo de vencimiento del IVA del mes de retención.

## **Base legal de lo expuesto – LEY NRO. 6380/2019 – DE MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DEL SISTEMA TRIBUTARIO NACIONAL**

### **Artículo 80. Hecho Generador.**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) gravará los siguientes actos:

1. La enajenación de bienes.
2. La prestación de servicios, excluidos los de carácter personal que se presten en relación de dependencia.
3. La importación de bienes.

### **Artículo 81. Definiciones**

2. Por servicio se entenderá toda prestación a título oneroso o gratuito que, sin configurar enajenación, proporcione a la otra parte una ventaja o provecho.

Siendo la enumeración meramente enunciativa, se considerará que existen servicios, entre otros, en los siguientes casos:

- a) Los préstamos y las financiaciones.
- b) Los servicios de obras, sea que incluya o no la entrega de materiales.
- c) Los seguros y los reaseguros.
- d) Las intermediaciones en general.
- e) La cesión del uso de bienes muebles, inmuebles e intangibles.
- f) El ejercicio de profesiones, de artes o de oficios.

#### **Artículo 82. Contribuyentes.**

Serán contribuyentes:

##### **1. Las personas físicas:**

- a) Por la prestación de servicios personales o profesionales que no estén en relación de dependencia y por el arrendamiento de inmuebles.

#### **Artículo 84. Territorialidad.**

Estarán gravadas las enajenaciones de bienes situados en el país, las prestaciones de servicios realizadas en el territorio nacional y la introducción efectiva de bienes al país, con independencia del lugar en donde se haya celebrado el contrato, del domicilio, residencia o nacionalidad de quienes intervengan en las operaciones, así como quien los reciba y del lugar de donde provenga el pago.

Para tales efectos, se entenderá que:

- 1. La asistencia técnica y los demás servicios realizados en el exterior se considerarán desarrollados en el territorio nacional, cuando sean utilizados o aprovechados en el país. En cuanto a los servicios de logística y los prestados por agentes de comercio exterior, cuando dichos servicios sean realizados en territorio nacional.

#### **Artículo 85. Base Imponible.**

En las operaciones a título oneroso, la base imponible constituirá el precio devengado correspondiente a la entrega de los bienes o a la prestación del servicio.

#### **Artículo 90. Tasas.**

La tasa del impuesto será:

- g) 10% (diez por ciento) para todos los demás casos.

#### **Artículo 71. Hecho Generador.**

Créase el Impuesto a la Renta de No Residentes (INR) que gravará las rentas, las ganancias o los beneficios obtenidos por personas físicas, jurídicas y otras entidades no residentes en la República, que provengan de los hechos generadores previstos en los Títulos I y III del presente Libro.

#### **Artículo 72. Contribuyentes.**

Serán contribuyentes de este impuesto las personas físicas, jurídicas y demás entidades residentes, domiciliadas o constituidas en el exterior y que no cumplan con la condición de residentes ni cuenten con domicilio permanente en el país, cuando obtengan rentas, ganancias o beneficios gravados conforme al presente Título, independientemente a que estos contribuyentes actúen por medio de mandatario, apoderado o representante en el país.

#### **Artículo 73. Fuente.**

Sin perjuicio de las disposiciones especiales que se establecen, se considerarán rentas de fuente paraguaya, las que provienen de actividades desarrolladas, de bienes situados o de derechos aprovechados económicamente en la República por parte de personas físicas, jurídicas y demás entidades no residentes en el país.

#### **Artículo 75. Renta Neta.**

Se determinarán las rentas netas de fuente paraguaya, sin admitir prueba en contrario, de acuerdo con los siguientes criterios:

7. El 100% (cien por ciento) sobre el monto de los importes brutos puestos a disposición, remesados o pagados en cualquier otro concepto excluido o no mencionado en los numerales e incisos precedentes.

#### **Artículo 76. Tasa.**

La tasa del INR será del ~~15~~ 15% (quince por ciento).

2. Con respecto a los administrativos, estos serían de Paraguay. ¿Cual sería el sueldo que podrían recibir? usd 355(salario minimo)? este es bruto?

La empresa que emplee a connacionales o extranjeros con residencia permanente, serán contratados en el régimen laboral, para lo cual deberán suscribir un contrato de trabajo, la empresa deberá inscribirse en el Registro de Empleador del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad. El empleado deberá ser inscrito mediante comunicación en el Seguro Social IPS.

El salario mínimo vigente en Paraguay a la fecha es 2.289.324

El tipo de cambio de la fecha es Compra: 6.780; Venta 6.850

3. Además de esto quería saber cual es el porcentaje de contribuciones y cargas sociales patronales? ¿Cuál es el costo de desvincular un empleado?

La carga social está compuesta como sigue:

Description of expenses	Porcentaje	Coefficient	Minimum Salary	Accounting Treatment	Accounting Expense	Provision for annual payment	Labor liability provision
Nominal Salary			2.289.324				
Worked days			30				
<b>Accrued salary</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,00000</b>	<b>2.289.324</b>				
IPS employee retention	9,00%	0,09000	206.039	Se paga al IPS al mes siguiente	206.039		
<b>Net salary</b>	<b>91,00%</b>	<b>0,91000</b>	<b>2.083.285</b>	Salario neto a pagar a fin de mes	2.083.285		
IPS employer contribution	16,50%	0,16500	377.738	Se paga al IPS al mes siguiente	377.738		
Proportional provision 13th salary	8,33%	0,08333	190.777	Provisión para pago anual		190.777	
Pre notice (up to 1 year old)	8,33%	0,08333	190.777	Provisión pasivo laboral			190.777
IPS without notice	1,38%	0,01375	31.478	Provisión pasivo laboral			31.478
Compensation (up to 1 year old)	4,17%	0,04167	95.389	Provisión pasivo laboral			95.389
IPS s / Compensation	0,69%	0,00688	15.739	Provisión pasivo laboral			15.739
Holidays (up to 5 years old)	3,33%	0,03333	76.311	Se paga al inicio de las vacaciones		76.311	
IPS s / Holidays	0,55%	0,00550	12.591	Se paga al IPS al mes siguiente		12.591	
<b>Total Expenses PYG</b>	<b>1,43279</b>	<b>1,43279</b>	<b>3.280.124</b>		<b>2.667.062</b>	<b>279.679</b>	<b>333.383</b>

El cálculo se realiza en forma mensual. Para conocer el valor total anual de cada componente, debe multiplicarse por 12 meses.

4. En caso de exportar, se pagaría solo el 10% en concepto de impuesto a la renta ¿no? Iva no se paga?

La legislación paraguaya no contempla exoneración del IVA por exportación de servicios. Al prestar servicio al exterior desde el Paraguay, el mismo está gravado por IVA a la tasa del 10%.