

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL

Tutor: Mg. Fadda Gustavo

Guía práctica para la Internacionalización de una Pyme

Modalidad de Tesis: A

ISNARDI, Pedro Ignacio

31 de Noviembre de 2022



Guía práctica para la Internacionalización de una Pyme by Pedro Ignacio Isnardi is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Resumen

Esta guía práctica busca acompañar durante el proceso de internacionalización a cualquier empresa que no cuente con un equipo o área especializado en comercio exterior.

Contiene los conceptos y herramientas mínimas que permitirán poder comercializar internacionalmente sin dejar de lado ningún punto álgido en el proceso.

El lector tendrá un panorama de los métodos teóricos de internacionalización, las herramientas y conceptos de gestión interna para la empresa y las etapas para poder exportar.

Abstract

This practical guide seeks to accompany any company that does not have a team or area specialized in foreign trade during the internationalization process.

It contains the minimum concepts and tools that will allow you to market internationally without neglecting any high point in the process.

The reader will have an overview of the theoretical methods of internationalization, the tools and concepts of internal management for the company and the stages to be able to export.

Índice

Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción	1
<i>Objetivo y Planteamiento del problema</i>	3
Marco Teórico	4
Internacionalización de la firma	4
Modelos de Internacionalización	4
<i>Modelo Upsala</i>	5
<i>Modelo de innovación</i>	6
<i>Modelo de planeación sistémica</i>	7
<i>Modelo del ciclo de vida de producto de Vernon</i>	8
Teorías orientadas a la internacionalización de PYMES	9
<i>Teoría de redes</i>	9
<i>Teoría de las Born Global</i>	9
<i>Enfoque de fases, procesos y ciclos de vida</i>	10
<i>Enfoque Estratégico</i>	10
Gestión Interna	12
Fundamentales	13
<i>Misión</i>	13
<i>Visión</i>	14
<i>Objetivos</i>	14
<i>Layout</i>	16
<i>KPI o Indicadores de Proceso</i>	16
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	16
Sustentables	17
<i>Pilar Recursos Humanos</i>	18
<i>Pilar Administración</i>	18
<i>Pilar Calidad</i>	19
<i>Pilar Seguridad – Medio Ambiente – Mantenimiento</i>	19
<i>Pilar Logística</i>	19
<i>Pilar Producción - Pilar Comercial</i>	20
Estratégicos	21
Gestión de Internacionalización	22
Evaluación de requisitos de exportación	22
Inteligencia Comercial	24
<i>Situación Demográfica</i>	24
<i>Infraestructura</i>	25
<i>Situación Política</i>	25
<i>Situación Económica</i>	25
<i>Sector de Interés</i>	26
Evaluación del contexto internacional y el país exportador	33
Creación de la propuesta de valor y planificación comercial	36
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	38
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	39
<i>Poder de negociación con proveedores</i>	39
<i>Poder de negociación con clientes</i>	39

<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	40
<i>Modelo Canvas</i>	41
<i>Planificación Comercial</i>	45
Logística Internacional, Incoterms, Seguro y Medios de Pago	47
Despachante de Aduana	51
Conclusión	53
Bibliografía	54

Introducción

El siguiente desarrollo esta pensado para ser una guía de consulta para cualquier Pyme o empresa que este interesada en realizar un proceso de internacionalización.

Lo primero que se puede observar en el mundo del negocio internacional es que son las grandes empresas quienes exportan o aquellas pequeñas empresas que lo hacen, sufren durante el proceso.

Generalmente se piensa que para tener un proceso estable, estandarizado, y organizado se requiere de una gran estructura, y en contrapartida resulta mucho mas sencillo estandarizar y ordenar en algo mas pequeño, solo se necesitan los conocimientos, las herramientas y la convicción para llevarlo a cabo.

Este trabajo cuenta con los conceptos y herramientas mínimas que cualquier empresario debe tener en cuenta para desarrollar un proceso de internacionalización saludable.

Inicialmente se expone un marco teórico que ubique al lector en el contexto de internacionalización de la firma, existen distintos tipos de procesos de internacionalización, y por el alcance de este trabajo practico si bien se ha desarrollado teóricamente cada uno de los existentes, se opta por guiar el trabajo por el método de Upsala.

En una segunda etapa se busca brindar el conocimiento, uso y aplicación de herramientas de gestión que den un ordenamiento interno de la empresa, desde mi formación como ingeniero industrial y mediante el paso por distintas áreas de multinacionales y pymes, he podido realizar un resumen de algunas de las herramientas que considero son de fácil aplicación y gran potencia para mejorar y garantizar un funcionamiento mas estandarizado.

En la tercera parte, brindar cuales serian los aspectos mínimos a tener en cuenta y evaluar para poder comercializar con el mundo, minimizando riesgos y buscando ser rentable, estos conceptos son desarrollados desde un lugar teórico y pensados de forma practica para una Pyme Cordobesa que quiere comenzar a exportar.

Todo negocio puede ser exitoso o no por varias razones, el contexto internacional, la situación política del país, pero en este trabajo principalmente se quiere brindar al lector herramientas que lo ayuden a no dejar librado a la suerte el éxito del negocio, luego puede no resultar satisfactorio pero se habrán tenido en cuenta las variables que desde algún punto quedan sujetas al trabajo propio de la empresa.

Objetivo y Planteamiento del problema

El objetivo de esta tesis es poner en desarrollo una metodología practica que pueda integrarse con los tradicionales y teóricos procesos de internacionalización existentes para que una Pyme pueda internacionalizarse.

El problema que vemos, es que muchas pequeñas y medianas empresas no cuentan con los recursos para iniciar un proceso de internacionalización, no cuentan con un equipo de Marketing y de Comercio Exterior para realizar trabajos de investigación e inteligencia comercial para expandir a mercados internacionales.

En un contexto donde las interconexiones entre profesionales de distintas especialidades y la posibilidad de acceder a servicios contratados por proyectos, sin la necesidad de armar una estructura de trabajo fija, deberían ser recursos de alto valor para que una Pyme pueda comenzar un real proceso de internacionalización sin la necesidad de contratar personal especializado y comenzar con un proceso de exportación que le permita mirar el contexto internacional.

Marco Teórico

Internacionalización de la firma

Actualmente se puede encontrar un sin fin de bibliografía e información respecto a la internacionalización de la firma, el punto de encuentro de todos los autores radica en la oportunidad que se le presenta a la empresa cuando amplía sus horizontes hacia un mercado internacional.

Según Galvan (2003) el término Internacionalización se define 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”. (Galvan, 2003)

Cuando se abre el concepto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos con mercados internacionales, se puede encontrar una serie de estrategias que permiten abordar el proceso; exportaciones, franquicias, joint ventures, alianzas internacionales y como un paso más avanzado, la oportunidad de inversión con filiales en el extranjero.

Modelos de Internacionalización

Desde una perspectiva económica la teoría nos indica que la internacionalización de la firma está ligada a la capacidad y eficiencia que tiene el país para producir bienes económicos, desde este punto de vista los países desarrollan ventajas a través de los productos que le insumen menos costos de producción y se especializan para producirlos y exportarlos, mientras que deciden importar aquellos bienes en los cuales tienen menos eficiencia.

Smith, Ricardo y Mill hicieron aportes con tres conceptos que formaron las bases de la teoría clásica del comercio internacional, el primero relacionado a la ventaja absoluta; los países producen y exportan bienes que se logran a través de la abundancia de recursos locales e importan lo que es escaso en recursos; el segundo concepto de

Ricardo relacionado con la ventaja comparativa; demostrando que el comercio puede producir beneficios en un intercambio, siempre y cuando los costos relativos de dos o más artículos fueran diferentes y el tercer concepto que agregó Mill; es que el intercambio de las naciones está ligado a la reciprocidad en la importación y exportación entre los participantes. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez, 2005)

A estas teorías les quedo pendiente incorporar un concepto que permite visualizar como países con similares recursos tienen diferentes niveles de comercio y esto está relacionado con las economías de escala, la capacidad que tiene una empresa de producir mayores volúmenes que los que necesita el mercado interno y luego salir a colocar los excedentes en el exterior.

Desde una perspectiva de procesos, existen distintas teorías que indican cuáles son los caminos para que una empresa se haga internacional.

Modelo Upsala

El modelo de Upsala tiene sus inicios con el estudio de casos de empresas suecas que tenían inconvenientes para poder internacionalizarse debido al desconocimiento de los países extranjeros. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)

Este modelo teórico nos indica que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en el país de elección a medida que vaya adquiriendo cierta experiencia mediante actividades que se realizan en el mercado al que accedió. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)

Este es un modelo gradualista, que se divide en cuatro etapas en el proceso y en estas etapas lo que busca es adquirir mayor confianza a lo largo de cada una de ellas.

Según Tabares Arroyate (2012) estas etapas se dividen de la siguiente manera;

En una primer etapa la empresa no vende al extranjero de forma regular, realiza exportaciones de prueba.

En la etapa numero dos, es través de representantes independientes en el país extranjero, el representante es quien se encarga de comercializar los productos.

La etapa número tres, es establecer una sucursal en el país extranjero, a través de licencias o franquicias.

El paso numero cuatro, establecer una unidad productiva en el extranjero.

A medida que avanza requiere de un compromiso mayor de la empresa con el mercado internacional. (Arroyave Tabares, 2012)

Según el modelo de Uppsala, el proceso de internacionalización se debe dar de manera gradual, las empresas primero inician operaciones en mercados con una cercanía geográfica y cultural, para luego generar negocios con mayores distancias geográficas y psicológicas.

Estos conceptos de distancias psicológicas o culturales, hacen referencia a la complejidad para poder acercarse e intercambiar información con el mercado objetivo, teniendo en cuenta la lengua, los gustos, los aspectos políticos, educativos, etc. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)

Modelo de innovación

Este modelo surge en los Estados Unidos y establece como tesis que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas es un proceso de innovación empresarial, haciendo un uso amplio del concepto innovación a todos los ámbitos de la empresa. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Según Cardozo, Chavarro y Ramirez:

“El modelo indica que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

En este modelo se destaca el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre que estas se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y, a su vez, condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro.”

El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

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

Modelo de planeación sistémica

Este modelo esta basado en un supuesto de total coherencia por parte de los empresarios para internacionalizarle y una planificación de operaciones en el extranjero por pasos. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

1. Análisis de las diferentes oportunidades de mercado.

2. Planteamiento de objetivos.
3. Selección del modo de entrada.
4. Elaboración del Plan de Comercialización o Mercadeo.
5. Ejecución del Plan.

Modelo del ciclo de vida de producto de Vernon

En este modelo el autor combina conceptos de la teórica clásica con una mirada basada en el comportamiento individual de cada empresa, introduce aspectos como la innovación del producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre para analizar las ventajas de la internacionalización de las organizaciones. (Vernon, 1966)

El Modelo del Ciclo de Vida de Producto de Vernon plantea algunas etapas, inicialmente la empresa desarrolla y comercializa su producto en el país de origen y, luego analiza la oportunidad de comercializarlo en el extranjero.

Luego de un proceso de consolidación en el mercado interno, los primeros países elegidos para exportar serán aquellos con una demanda similar.

Para ello, las organizaciones tendrán en cuenta dos aspectos: la búsqueda de economías de escala y la minimización de los costos de producción, sobre todo, la mano de obra.

En este sentido, Vernon plantea las siguientes cuatro etapas:

1. Introducción: Producción y comercialización en el país donde fue desarrollado el producto. Se busca alcanzar economías de escala que generen un excedente para luego exportar. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez, 2005)
2. Crecimiento: Se orienta la producción hacia otros países industrializados. Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez, 2005)

3. Madurez: Se redefine donde realizar las inversiones. Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. Se busca reducir el costo de mano de obra en países de menores costes de fabricación.(Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

4. Declive: Abandono del país de origen. La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Teorías orientadas a la internacionalización de PYMES

Teoría de redes

Esta teoría tiene sus raíces basada en las relaciones organizativas y sociales de las empresas. Estas ingresan a los mercados internacionales por sus buenas relaciones con otras empresas generalmente ubicadas en otros países. Estas relaciones permiten obtener información sobre mercados en los que pueda actuar. Los viajes al exterior o los movimientos migratorios de las personas permiten potenciar este tipo de redes, esto significa que si una persona vivió o trabajo en el exterior buscara sacar provecho de los vínculos establecidos para potenciar el desarrollo de las exportaciones. En estos vínculos se buscar relacionarse con intermediarios antes que agentes que vayan a comisión, buscando un mayor compromiso por parte de los primeros.

Aprovechar estas oportunidades va a depender en mayor o menor medida, del tamaño de la red y la diversidad de la misma. Cuando las empresas se internacionalizan crean y desarrollan relaciones con sus pares en otros países y esto evoluciona de diferentes formas. La idea final es explotar estas ventajas para acceder a información, recursos y al mercado de una forma menos traumática. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Teoría de las Born Global

Se entiende por Born Global a las empresas de reciente creación, que desde sus inicios han sido creadas con una visión internacional o que se internacionalizan en un periodo de dos años. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Esta Teoría se fundamenta en tres factores:

1. Nuevas condiciones en el mercado
2. Mejoras tecnológicas en la cadena de valor de producción y comercialización
3. Capacidades más altas del personal de la empresa

Enfoque de fases, procesos y ciclos de vida

Según los autores Chen H. y Y. Huang existen cuatro maneras de cómo una empresa puede realizar un correcto proceso de internacionalización.

1. Alianzas de servicios después de la venta
2. Alianzas para la distribución de sus productos
3. Alianzas para desarrollar productos
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Este modelo define sus bases de éxito en la capacidad inicial que tienen las empresas, sostenidas en las habilidades emprendedoras de sus directivos y el grado tecnológico de la misma. También en este modelo se concluye que las empresas mas grandes tienen mas facilidades para hacerse internacionales que las medianas o pequeñas.(Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Enfoque Estratégico

Este enfoque incluye aspectos como las actividades y volumen de exportación, y el joint ventures y alianzas estratégicas. Los JV pueden ser una alternativa para las empresas

con recursos y conocimientos limitados del mercado objetivo. (Cardozzo, Chavarro, & Ramirez , 2005)

Gestión Interna

En este capítulo se va a desarrollar los puntos que se consideran esenciales para que una PYME primero tenga el propio autoconocimiento y las herramientas necesarias que forman una base sólida para luego poder triunfar en un mercado internacional.

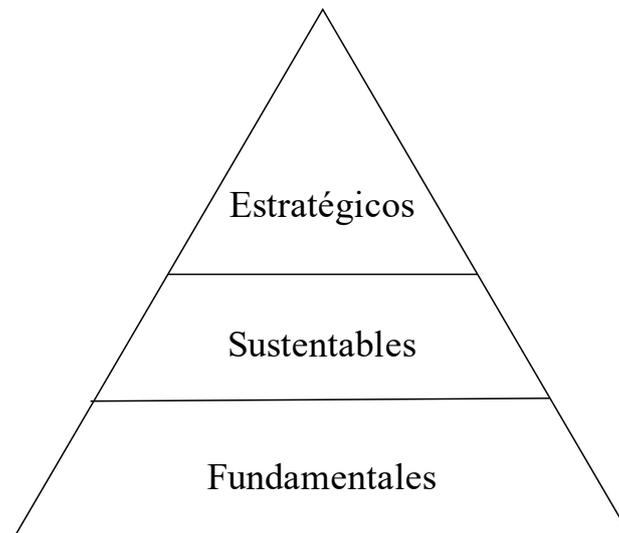
Se sabe que muchas empresas nacen y van creciendo con el tiempo sin definir un camino a recorrer, y cuando una empresa nace sin una hoja de ruta puede que llegue al destino final pero perdiendo tiempo y gastando dinero por no usar las herramientas adecuadas que permitan transitar un camino eficiente.

Ese camino eficiente está definido por una serie de conceptos y herramientas que se van a ir desarrollando en este capítulo.

El objetivo de este apartado es que los directores o dueños de PYMES conozcan y pongan en práctica estas herramientas que le permitan llegar a la etapa de internacionalización con los procesos ordenados y en marcha para que el momento de exportación sea exitoso.

En este punto es válido reconocer, que existen un sin fin de herramientas y de bibliografías que ayudan a construir una gestión ordenada, desde normas internacionales como la ISO 9001 a herramientas de gestión desarrolladas y utilizadas por empresas multinacionales con un grado de certificación exitosa comprobable como podría ser el método de las 5S desarrollado por Toyota en los años 60.

Se podría establecer un esquema de conceptos piramidal, donde en la base de la pirámide tendríamos los elementos FUNDAMENTALES, en el siguiente escalón los elementos de SUSTENTABLES, que permiten tener un ciclo de mejoras y en un último escalón los elementos ESTRATEGICOS.



Fundamentales

Aunque intrínsecamente se sabe cual es el propósito de las organizaciones es importante comenzar con escribir una serie de conceptos que ayudan a tener una mirada clara hacia donde se quiere llegar.

Los primeros conceptos que se deben escribir y tener claros son la misión y la visión de la empresa, junto con los valores de la misma.

Existen una cantidad variada de definiciones que hacen referencia a estos dos puntos que surgen del ámbito militar y son trasladados al ámbito empresarial.

Ambos están relacionados con el propósito de la organización, se podría decir que son la columna vertebral que permite sostener el enfoque de la empresa.(Prada, 2019)

Misión

La misión es lo que se va a ejecutar día a día, orientado a alcanzar un resultado, es el propósito de la organización, el mismo puede estar relacionado con los colaboradores, con los clientes, con los proveedores, el medio ambiente, etc.

Por ejemplo, se puede citar la misión de Coca Cola “ Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas”.

Pero escribir la misión no es la parte difícil, sino que lo que se requiere son los instrumentos para poder llevarla a cabo y para eso es necesario tener una serie de indicadores que se puedan medir y gestionar para lograr el resultado esperado.

Visión

La visión de la empresa está relacionada con lo que se espera para el futuro de la organización, lo que se quiere ser. Se plantea a mediano o largo plazo y es la guía que define las decisiones estratégicas para llegar al lugar deseado.

Por ejemplo se puede citar también la visión de Coca Cola “Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo”. Teniendo en cuenta que este trabajo tiene como fin el desarrollo internacional de las pymes, se puede plantear como visión “ ser una empresa con mirada internacional, liderada por un equipo de personas comprometidas con las sociedades y el medio ambiente”.

Objetivos

La misión y visión dan la estructura y guía para planificar, ambos sustentados por los valores que la organización quiere transmitir y en base a los cuales va a ir en busca de cumplir su meta.

Lo que se desencadena de los dos términos de arriba, son la creación de los objetivos estratégicos que se va a poner la organización para alcanzar los resultados esperados y cumplir con la misión y visión. Estos objetivos deben ser a corto, mediano y largo plazo.

El termino objetivo desde el punto de vista empresarial tiene una serie de requisitos que cumplir, primero deben ser medibles y luego alcanzables. Si bien los objetivos deben ser desafiantes para mantener a todos motivados para ir en su búsqueda, deben ser alcanzables, porque no serlo implica que los responsables de lograrlos se desmotiven y pierdan de vista la meta final.

En la determinación de los objetivos es que se va a definir que recursos se quiere asignar para lograrlos y esto también es parte de la planificación estratégica de que se va a necesitar para lograrlos. (Noriega, 2020)

Este ejemplo nos permite entender como definir un objetivo que se podría interpretar como mediano plazo e incorporar una herramienta que se debería tener en cuenta como fundamental; si se tuviese una fabrica de exhibidores de plástico corrugado podríamos iniciar un ciclo anual definiendo como objetivo “*aumentar la producción de exhibidores en un 50 %*”.

Primero se debe saber si se cuenta con los recursos para poder hacerlo:

- mano de obra
- materiales
- maquinaria
- etc

Luego en esta definición de recursos seria importante utilizar la herramienta que se hizo referencia en el primer párrafo, un Lay Out para saber si es posible tener ese crecimiento, y cual es la forma optima para lograrlo, se puede tener el deseo de crecer un 50 % pero si hacerlo implica la compra de una maquina para la cual se cuenta con el recursos económico pero no se sabe donde se va a colocar porque no se tiene definida la distribución de la planta, si al sector donde se quiere ubicar cuenta con los servicios requeridos, etc, el plan se encuentra frustrado, es por este motivo que es importante

tener una planificación y contar con las herramientas que permitan crecer de forma eficiente.

Layout

Es una herramienta que busca definir un orden funcional de la empresa, eficientizar los procesos y permitir una planificación futura de crecimiento ordenada.

KPI o Indicadores de Proceso

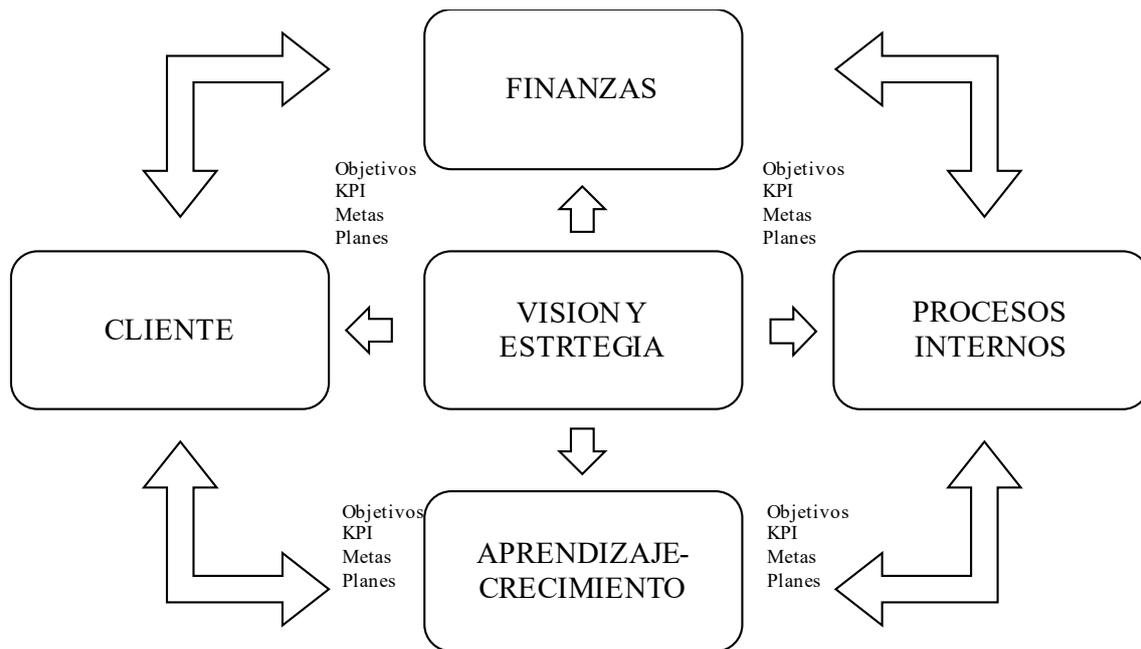
Una vez que se tienen definidos los objetivos es necesario contar una una herramienta para poder seguirlos, para esto se tienen que generar los indicadores de proceso que van a permitir dar seguimiento si las acciones que se estan llevando a cabo son congruentes con el resultados que se esta buscando.

Un objetivo puede tener varios KPI asociados, por ejemplo si se quiere aumentar las ventas un 10%, se puede establecer como KPI asociados a la cantidad de clientes dados de alta por vendedor, el numero de visitas realizadas por vendedor, etc.

Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gran utilidad para la dirección y gestión de empresas, combina la elección de una serie medidas que se van a utilizar para comunicar a clientes internos y externos los resultados y los métodos para alcanzar los objetivos establecidos.

El cuadro de mando integral puede permitir comunicar de una forma eficiente la visión y la misión de la compañía, ya que no dirige sus esfuerzos únicamente a un resultado financiero o económico sino que integra otras perspectivas, la del cliente, la de los procesos internos y la del crecimiento y aprendizaje.



Aquí se puede incorporar el uso de otra herramienta para desarrollar cada una de estas perspectivas desde sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Que necesitamos para ser exitosos financieramente, para que nuestros clientes nos elijan, para que los procesos sean saludables y para seguir aprendiendo y mejorando.

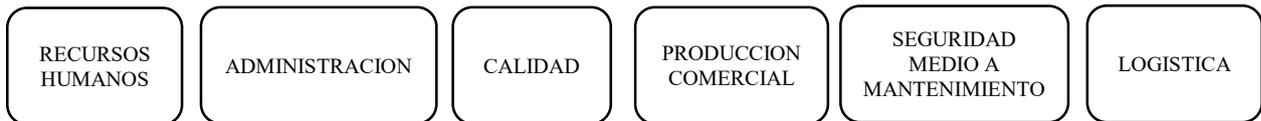
(Costa, Dominguez, Hernandez, Leiva, & Verdú)

Sustentables

En el segundo escalón de la pirámide el objetivo es establecer el método que va a permitir tener un sistema que garantice un proceso de mejora continua y ordenado.

Cuando se habla de una estructura organizativa se encuentran áreas claves desarrolladas de acuerdo a la magnitud de la empresa, dentro de la cual se las va a definir como pilares que debemos tener ensamblados para un óptimo funcionamiento.

No necesariamente en una organización deben convivir todos estos pilares, esto dependerá de las características de la misma y su objeto social.



Dentro de cada uno de estos pilares la organización deberá definir cuales son las actividades claves que van a garantizar la salud de la empresa y sostenibilidad de la misma, a modo de ejemplo se van a citar algunas actividades de cada pilar que pueden ser útiles a tener en cuenta para un buen funcionamiento.

Pilar Recursos Humanos

Se sabe la importancia que tienen las personas dentro de una organización, es por ello que aunque no se cuente con un área exclusiva de recursos humanos se pueden tener desarrolladas algunas herramientas para el pilar.

- Organigrama: contar con un organigrama que nos permita conocer como es el funcionamiento de la estructura, cuales son las posiciones a cubrir dentro de la misma y de ahí establecer un cuadro de reemplazo para un futuro crecimiento.
- Sistema de compensación: contar con un sistema de compensación transparente, basado en objetivos y motivador.
- Descripción de puestos: cada persona debe conocer cual es su rol en la empresa y cuales son las tareas y responsabilidades que le competen
- Sistema de capacitación : capacitar a los recursos es lo que permite crecer y seguir aprendiendo.

Pilar Administración

El pilar de administración es la base de la organización, allí se pueden encontrar herramientas como:

- Estructura de costos: conocer cuales son los costos y el punto de equilibrio de la empresa para saber si se es rentable o no.
- Procesos de compras: contar con un sistema de compras controlado, evaluando precios y proveedores.

Pilar Calidad

El pilar de calidad debe ser el punto de inicio de las mejoras:

- Control de reclamos de clientes: saber cual es el grado de conformidad de los clientes, ya sea con un producto o un servicio.

Pilar Seguridad – Medio Ambiente – Mantenimiento

Los tres pilares contribuyen a controlar el proceso para que resulte eficiente desde las distintas perspectivas.

- Plan de mantenimiento semanal, mensual y anual: contar con la programación de mantenimiento de las maquinas para tener un correcto funcionamiento de las mismas.
- Plan contra accidentes: contar con un sistema de evaluación de riesgos para que cada tarea llevada a cabo, no ponga en riesgo la integridad de las personas que las llevan a cabo.
- Plan medio ambiental : contar con un plan de medio ambiente para cuidar el mismo y evitar sanciones que pongan en riesgo el funcionamiento de la organización.

Pilar Logística

El pilar logística dependiente del tipo de organización puede tener distintas herramientas:

- Sistema de control de inventario: contar con un adecuado control de stock, no solo es necesario para evitar perdidas sino para planificar.
- Lay out: si bien se definió en el primer apartado del capítulo, el lay out es una herramienta clave en el sector logístico para optimizar traslado de materiales, de salidas, etc.

Pilar Producción - Pilar Comercial

Los pilares de producción y comercial, son los centros de la organización, aquí se juntan todos los otros pilares para brindar las herramientas necesarias y de soporte que permiten llevar a cabo la actividad de la empresa.

Las herramientas desarrolladas citadas en estos pilares, solo son un número limitado de opciones que se pueden tener en cuenta para organizar los procesos de una organización.

De aquí se desprende la necesidad de que cada una de estas herramientas y procesos estén estandarizados y se hagan siempre de igual manera para poder brindar siempre la misma experiencia al cliente, para ello existen algunos documentos que son los que permiten lograr este objetivo.(ISO, 2008)

Procedimientos Específicos: Son instrucciones de cómo se debe realizar una tarea, el objetivo de estos documentos es garantizar que todas las personas de la organización hagan la tarea de la misma manera.

Registros: Son documentos que nos permiten registrar la información de un proceso.

Con los conceptos desarrollados en este apartado se tiene una base de sustentabilidad desarrollada.

Estratégicos

En este tercer apartado se buscan los conceptos que permitirían tener una visión mas completa, compleja y estratégica de la organización.

Desde este punto de vista, se podría decir que la certificación de una norma internacional como la ISO 9001 o una norma internacional relacionada con el área de aplicación de la pyme completan la pirámide.

Si bien no es un requisito ni un condicionante de excelencia, la certificación de una norma como la ISO 9001 le da un sello de calidad y garantiza una forma de funcionar que será de gran valor para la empresa y para los clientes.

Someterse a este proceso llevara a la compañía a otro nivel de planificación, de gestión y utilización de los recursos, pero como se menciona anteriormente la certificación no un condicionante, una buena ejecución del segundo tramo de la pirámide y el uso del ciclo de Deming le darán al empresario un horizonte de excelencia.

La herramienta de mejora continua conocida como ciclo de Deming o PDCA, que traducido del ingles significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar se utiliza para evaluar y mejorar continuamente los procesos de la organización.

Gestión de Internacionalización

Luego de haber avanzado en el segundo capítulo con conceptos que permiten obtener y garantizar un orden saludable para la Pyme, a partir de los conocimientos y herramientas que brinda la Maestría en Comercio Internacional se va a exponer una serie de pasos, herramientas y conceptos que permitirán de manera ordenada poder dar los primeros pasos en el comercio internacional.

Se va a utilizar como referencia el modelo de Uppsala, que como bien se dijo en el capítulo uno, es un proceso gradual de internacionalización donde se comienza las negociaciones a lugares de cercanía cultural y geográfica cercana.

Lo que se busca en este capítulo es brindarle al empresario las herramientas y conceptos que le permitan, sin contar con un área específica de comercio exterior dentro de la empresa, estar al tanto cuales son los puntos claves y elementales que van a brindarle seguridad y rentabilidad al proceso de exportación.

Evaluación de requisitos de exportación

Uno de los primeros puntos que el empresario debe conocer a la hora de internacionalizarse es si su empresa cuenta con los requisitos técnicos y legales para hacerlo.

Si bien este trabajo metodológico puede ser de utilidad para empresarios de distintas nacionalidades, se va a poner de referencia Argentina para mostrar una manera de avanzar en este punto.

Cada país debe contar con una agencia o entidad gubernamental que brinde la información pertinente al empresario de cuales son los requisitos para comenzar a exportar, en el caso de Argentina una institución que busca colaborar en esta tarea es la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, y he aquí los puntos que se deben tener en cuenta.(Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional)

- Estar inscripto como exportador/importador: en el caso de Argentina se debe estar inscripto en el Registro de Operadores de Comercio Exterior de AFIP, un registro que se realiza por única vez. También existe un modelo de exportación conocido como Exporta Simple en el cual no se requiere inscribirse en este registro. En el caso de servicios no se requiere registro.
- Tener en cuenta los certificados que se requieren para exportar de acuerdo al sector al que pertenece la empresa.
- Verificar cuales son los requisitos que impone el país de destino, ya que los mismos pueden ser distintos a los del país exportador.

Tomando como ejemplo de país destino Chile y bien a exportar, equipamiento medico, es el Instituto de Salud Publica de Chile y a través del Departamento de Dispositivos Médicos de tal entidad donde se debe gestionar un certificado para poder ingresar al país. En el caso de Argentina el ente regulador de dispositivos médicos es la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.

- Tener en cuenta el costo de las certificaciones, ya que muchas veces pueden ser demasiado altos y quitar competitividad.
- Tener en cuenta si es necesario el uso de registro de patentes, de marcas o copyright.

En el caso de Argentina se puede acceder a información complementaria a través de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/mercados-internacionales>, donde se hallara información respecto a aranceles, normas, sellos u organismos intervinientes entre otros.(Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional)

Inteligencia Comercial

Dentro de la etapa de inteligencia comercial lo que se busca generar es un diagnóstico general del mercado en el cual estamos interesados, este trabajo de investigación y de campo esta orientado a encontrar las oportunidades que se tiene para el producto o servicio que queremos internacionalizar.

Inicialmente se puede hacer un resumen de los datos generales del país de destino que se esta interesado en analizar e investigar, esta información puede brindar datos de interés para el exportador.

Situación Demográfica

En general cada país tiene una institución que se dedica a relevar los datos referidos a la población del mismo, es cuestión de indagar en el país que se esta interesado, cual es esta entidad y comenzar a conocer cuales son los datos demográficos del país. En este punto se desprenden una serie de datos, como la cantidad de hombres y mujeres en el país, el grado de envejecimiento de la población, el grado de distribución de la población por zonas dentro del país.

Esta información es relevante ya que permitirá conocer si el producto o servicio a ofrecer se adapta a las características de la población o determinar si existe una posibilidad de readaptar el producto o servicio para la mayor cantidad de publico que se podrá captar.

Algunas Instituciones de América Latina encargadas de la recolección de información demográfica.

Argentina : INDEC -

Chile: INE – Instituto Nacional de Estadística

Brasil : IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estadística

Uruguay : INE - Instituto Nacional de Estadística

Paraguay: INE - Instituto Nacional de Estadística

Bolivia: INE - Instituto Nacional de Estadística

Infraestructura

Dentro de la infraestructura a la hora de hacer un análisis de inteligencia comercial, se pueden tener en cuenta el desarrollo de puertos, vialidad urbana e interurbana, aeropuertos, telecomunicaciones.

Estos puntos pueden ayudar al empresario a entender si llegar a un determinado lugar con su producto o servicio será viable, y cuales serán las complicaciones con las que se puede encontrar.

Situación Política

Conocer la situación política del país en el que se quiere incursionar es absolutamente un punto clave para el empresario. El comportamiento institucional y las garantías que el país da son herramientas con las que se debe contar a la hora de hacer negocios en el exterior. Generalmente los países tienen área de política exterior donde hacen referencia de cuales son sus objetivos e intereses. Parte del trabajo de inteligencia comercial es investigar a través de distintos canales de información cual es la situación política en la que se encuentra el país donde vamos a vender los productos o servicios.

Situación Económica

Como en todo negocio la situación económica de los clientes potenciales es de gran importancia. De acuerdo a los productos o servicios que se vayan a ofrecer es significativo tener en cuenta datos económicos generales de la población, como por

ejemplo su PBI, el sueldo promedio de la masa laboral, la inflación en la que se mueve el país anualmente.

Todos estos datos se pueden obtener como por ejemplo a través del Banco Mundial, los Ministerios de Economía de cada país de interés y distintas instituciones como el ICEX de España.

Investigar cada uno de estos ítems dará una noción mas certera si la cercanía cultural permitirá que el proceso de exportación tenga mas posibilidades de prosperar.

Luego de esta primera etapa, se recomienda comenzar con un estudio exhaustivo del sector al que pertenece el producto o servicio que se quiere exportar. El empresario debe tener una visión de cual es el funcionamiento del sector en el país de destino.

Sector de Interés

Al momento de estudiar el sector de interés se busca conocer como es el comportamiento del mercado respecto al producto o servicio que se va a brindar.

Aquí entran en juego las habilidades del investigador para obtener la información mas valiosa para el empresario que le permitirán decidir si por un mercado u otro.

En la Maestría de Comercio Internacional se le brinda al alumno las herramientas necesarias par llevar a cabo este tipo de investigación y el objetivo de este punto es brindar al lector un resumen detallado de los puntos que se pueden tener en cuenta.

La creatividad de cada investigador hará que el estudio sea mas o menos rico en información pero hay puntos que no pueden ser pasados por alto.

En la investigación de estos puntos se debe comenzar por un análisis desde lo general hacia lo particular.

Se va a tomar un país y un sector como ejemplo para darle mas claridad a los puntos. Por ejemplo si lo que se quisiera es exportar equipamiento medico a Chile, arrancar de lo

general hacia lo particular sería comenzar a investigar como se compone un sistema de salud para la Organización Mundial de la Salud, cuales son las mejores practicas en sistemas de salud según esta institución e ir indagando sobre países modelo en cuanto a salud.

Ir avanzando en el proceso de investigación, llevara al profesional a buscar como esta compuesto el sistema de salud en el país de interés, generalmente existen instituciones en cada país que son responsables del área determinada, en este caso en Chile se puede encontrar el Ministerio de Salud de Chile, que a su vez tiene sub organismos que permiten ir abriendo el nivel de información hacia lo mas particular.

Saber cuales son todas las instituciones que forman parte del sector, desde lo publico hacia lo privado, si hay sindicatos que existan en el rubro, cual es el rol que tienen, son datos que permitirán ir guiando al empresario hacia donde generar el contacto.

Por ejemplo en el caso de Chile y equipamiento medico, además del Ministerio de Salud, existe APIS; Asociación Proveedores Industria de Salud, ADIMECH; que es la Asociación gremial de dispositivos médicos de Chile, el ISP; Instituto de Salud Publica por nombrar a algunas de las partes interesadas.

Otro paso a seguir es la investigación de las normativas regulatorias que existen para el sector, es probable que las mismas se encuentren enmarcadas a través de la entidad responsable de gestionar el sector. En el caso de Chile con respecto al equipamiento medico, es el ISP el organismo referente en materia de regulación de productos, medicamentos y tecnología médica de Chile, el cual define “Dispositivo Médico es un producto para la salud, tal como un instrumento, equipo, aparato, material, software o artículo, incluyendo sus componentes, partes o accesorios, destinado a la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación o anticoncepción y que no utiliza medio

farmacológico, inmunológico o metabólico para realizar su función principal en seres humanos, pudiendo entretanto ser auxiliado en su función, por tales medios”.

Un punto de diagnóstico es la distribución geográfica de las necesidades que pueden surgir de lo que se va a ofrecer, que es posible se encuentre asociado a la distribución geográfica y demográfica del país. A lo largo y ancho de un país se encuentran distintas necesidades a cubrir y aquí el investigador deberá definir cual es la mejor, pensando tanto en la demanda como en la futura logística para que el bien o servicio pueda ser entregado.

Oferta y demanda del país de destino, se puede hacer una investigación de que porcentaje del PBI se destina a lo que se quiere ofrecer, esto dará una medida de si ganando un parte del mercado que hoy tiene otro competidor es buen negocio o si se puede generar una necesidad extra en el consumidor de lo que se esta ofreciendo.

Aperturado este punto comienza un análisis de quienes son los exportadores, los importadores y fabricantes que competirán en el segmento.

Se debe seguir el trabajo de inteligencia analizando hacia las particularidades , he aquí donde se empieza a indagar sobre el comportamiento de las importaciones del producto o servicio que se va a ofrecer.

Es factible comenzar a dimensionar el valor en USD que importa el país en un periodo de tiempo que será definido por el investigador.

En este punto se selecciona la posición arancelaria correspondiente; “un código que identifica los productos ante la aduana y es un requisito fundamental para realizar una compraventa internacional.

Es una nomenclatura internacional establecida por la Organización Mundial de Aduanas y es utilizada para clasificar las mercancías en base a un sistema común. A nivel mundial, el nomenclador se define conforme a un sistema de códigos de seis dígitos

aceptado por todos los países participantes que permite homologar el lenguaje internacional de los productos, quienes luego establecen sus propias sub-clasificaciones de más de seis dígitos con fines arancelarios o de otra clase.

La clasificación arancelaria permite acceder a un identificador mundial común, tanto para tarifas de importación como de exportación, y establece no sólo los gravámenes que le corresponderá a la mercadería (y/o nivel de reintegros, en el caso de exportaciones), sino también el régimen que se deberá aplicar a la operación que ampara dicha mercadería (intervenciones, prohibiciones, restricciones, razones estadísticas, etc.).

La posición arancelaria a nivel Mercosur se extiende a ocho dígitos para dar una mayor especificidad a la codificación, y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercadería (SA).

Se puede consultar cualquier posición arancelaria en la Ventanilla Única de Comercio Exterior, aunque lo más recomendable es que lo hagas a través de un despachante de aduana para asegurar la correcta clasificación de tu producto".(VUCE)

Se va a compartir con el lector una tabla con algunas de las posiciones arancelarias de equipamiento medico.

POSICIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
-90	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDIDA, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MEDICOQUIRÚRGICOS; PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS
-9018	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE MEDICINA, CIRUGÍA, ODONTOLOGÍA O VETERINARIA, INCLUIDOS LOS DE CENTELLOGRAFÍA Y DEMÁS APARATOS ELECTROMEDICOS, ASÍ COMO LOS APARATOS PARA PRUEBAS VISUALES.
-901890	LOS DEMAS INSTRUMENTOS Y APARATOS
90189010	Para transfusión de sangre o infusión intravenosa
9018902	Bisturíes
9018903	Litótomos y litotritores
90189040	Riñones artificiales
90189050	Aparatos de diatermia
9018909	Los demás

-90183	JERINGAS, AGUJAS, CATETERES, CANULAS E INSTRUMENTOS SIMILARES
-901839	LOS DEMÁS
90183910	Agujas
9018392	Sondas, catéteres y cánulas
90183930	Lancetas para vacunación y cauterios
9018399	Los demás
-90181	APARATOS DE ELECTRODIAGNOSTICO (INCLUIDOS LOS APARATOS DE EXPLOTACIÓN FUNCIONAL O DE VIGILANCIA DE PARAMETROS FISIOLÓGICOS)
-901819	LOS DEMÁS
90181910	Endoscopios
90181920	Audiómetros
90181980	Los demás
90181990	Partes
-90184	LOS DEMÁS INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ODONTOLOGÍA
-901849	LOS DEMÁS
9018491	Fresas
90184920	Limas
90184940	Para tratamiento bucal que operen por proyección cinética de partículas
9018499	Los demás
-90	INSTRUMENTOS Y APARATOS DE ÓPTICA, FOTOGRAFÍA O CINEMATOGRAFÍA, DE MEDIDA, CONTROL O PRECISIÓN; INSTRUMENTOS Y APARATOS MEDICOQUIRÚRGICOS; PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS INSTRUMENTOS O APARATOS
-9022	APARATOS DE RAYOS X Y APARATOS QUE UTILICEN RADIACIONES ALFA, BETA O GAMMA, INCLUSO PARA USO MEDICO, QUIRÚRGICO, ODONTOLÓGICO O VETERINARIO, INCLUIDOS LOS APARATOS DE RADIOGRAFÍA O RADIOTERAPIA, TUBOS DE RAYOS X Y DEMÁS DISPOSITIVOS GENERADORES DE RAYOS X, GENERADORES DE TENSIÓN, CONSOLAS DE MANDO, PANTALLAS, MESAS, SILLONES Y SOPORTES SIMILARES PARA EXAMEN O TRATAMIENTO.
-90221	APARATOS DE RAYOS X, INCLUSO PARA USO MÉDICO, QUIRÚRGICO, ODONTOLÓGICO O VETERINARIO, INCLUIDOS LOS APARATOS DE RADIOGRAFÍA O RADIOTERAPIA
-902214	LOS DEMÁS, PARA USO MÉDICO, QUIRÚRGICO O VETERINARIO
9022141	De diagnóstico
90221490	Los demás

Tabla 1. Elaboración Propia en base a datos extraídos de (VUCE)

Con esta posición definida comienza la etapa de investigación de las importaciones que realiza el país. Esta parte de inteligencia comercial se puede realizar a través de Comtrade; "la base de datos Comtrade de las Naciones Unidas agrega estadísticas

comerciales globales anuales y mensuales detalladas por producto y socio comercial para uso de gobiernos, instituciones académicas, institutos de investigación y empresas. Los datos compilados por la División de Estadística de las Naciones Unidas cubren aproximadamente 200 países y representan más del 99% del comercio mundial de mercancías. La información se puede extraer en una variedad de formatos, incluidas herramientas de desarrollo de API para la integración en aplicaciones y flujos de trabajo empresariales. Los suscriptores reciben acceso a funciones adicionales para mejorar la eficiencia y la especificidad".(Comtrade)

Siguiendo el ejemplo de Chile y equipamiento medico, se va a compartir un analisis, primero viendo el valor total de USD importados por posición arancelaria y luego por socios comerciales en un periodo de 5 años.

Valor comercial (US \$) por Año

Posición A	2019	2018	2017	2016	2015	Total general
901890	\$ 445.793.844,00	\$ 460.299.731,00	\$ 370.379.574,00	\$ 407.796.291,00	\$ 393.739.144,00	\$ 2.078.008.584,00
901839	\$ 176.168.405,00	\$ 172.434.735,00	\$ 157.564.331,00	\$ 151.194.623,00	\$ 135.395.395,00	\$ 792.757.489,00
901819	\$ 51.131.383,00	\$ 56.261.503,00	\$ 48.643.777,00	\$ 52.305.175,00	\$ 54.799.512,00	\$ 263.141.350,00
902214	\$ 52.145.804,00	\$ 37.074.862,00	\$ 48.727.193,00	\$ 54.076.934,00	\$ 57.962.224,00	\$ 249.987.017,00
901849	\$ 46.339.374,00	\$ 55.030.568,00	\$ 47.576.023,00	\$ 42.293.798,00	\$ 41.021.556,00	\$ 232.261.319,00
901920	\$ 60.430.149,00	\$ 49.433.675,00	\$ 37.263.147,00	\$ 42.973.576,00	\$ 40.336.789,00	\$ 230.437.336,00
901850	\$ 47.217.888,00	\$ 51.540.055,00	\$ 47.965.045,00	\$ 43.224.719,00	\$ 38.352.769,00	\$ 228.300.476,00
902000	\$ 49.466.977,00	\$ 51.712.957,00	\$ 46.230.409,00	\$ 31.094.219,00	\$ 34.940.808,00	\$ 213.445.370,00
901812	\$ 42.317.896,00	\$ 42.760.044,00	\$ 41.276.685,00	\$ 41.086.847,00	\$ 39.412.818,00	\$ 206.854.290,00
901831	\$ 36.365.928,00	\$ 39.675.334,00	\$ 35.078.798,00	\$ 43.335.306,00	\$ 34.492.147,00	\$ 188.947.513,00
901813	\$ 34.802.084,00	\$ 20.993.019,00	\$ 24.310.455,00	\$ 38.957.491,00	\$ 34.813.210,00	\$ 153.876.259,00
901910	\$ 30.493.214,00	\$ 26.320.094,00	\$ 24.875.042,00	\$ 23.258.422,00	\$ 21.940.094,00	\$ 126.886.866,00
902290	\$ 18.925.148,00	\$ 18.815.387,00	\$ 26.120.027,00	\$ 22.396.135,00	\$ 21.443.539,00	\$ 107.700.236,00
902212	\$ 18.264.789,00	\$ 13.737.527,00	\$ 20.577.062,00	\$ 12.099.596,00	\$ 23.927.673,00	\$ 88.606.647,00
901832	\$ 18.926.879,00	\$ 20.797.842,00	\$ 13.736.432,00	\$ 17.102.760,00	\$ 15.893.708,00	\$ 86.457.621,00
902230	\$ 14.032.049,00	\$ 13.679.147,00	\$ 12.066.188,00	\$ 12.187.413,00	\$ 11.358.521,00	\$ 63.323.318,00
902219	\$ 21.509.286,00	\$ 17.184.919,00	\$ 8.543.672,00	\$ 5.928.816,00	\$ 9.487.360,00	\$ 62.654.053,00
841920	\$ 13.339.293,00	\$ 13.125.291,00	\$ 8.341.972,00	\$ 13.316.892,00	\$ 9.422.349,00	\$ 57.545.797,00
901811	\$ 3.342.151,00	\$ 3.121.399,00	\$ 2.387.989,00	\$ 3.455.780,00	\$ 3.837.558,00	\$ 16.144.877,00
902229	\$ 2.059.986,00	\$ 3.797.862,00	\$ 3.212.239,00	\$ 2.634.942,00	\$ 2.744.402,00	\$ 14.449.431,00

901820	\$ 3.347.719,00	\$ 3.566.720,00	\$ 1.667.612,00	\$ 3.477.088,00	\$ 1.990.198,00	\$ 14.049.337,00
902221	\$ 763.098,00	\$ 4.068.569,00	\$ 188.473,00	\$ 375.560,00	\$ 1.020.678,00	\$ 6.416.378,00
901841	\$ 950.490,00	\$ 1.062.675,00	\$ 1.962.098,00	\$ 848.684,00	\$ 699.284,00	\$ 5.523.231,00
901814	\$ 1.143,00	\$ 115.342,00	\$ 14.487,00	\$ 477.033,00	\$ 235.823,00	\$ 843.828,00
(vacío)						
Total general	\$ 1.188.134.977,00	\$ 1.176.609.257,00	\$ 1.028.708.730,00	\$ 1.065.898.100,00	\$ 1.029.267.559,00	\$ 5.488.618.623,00

Tabla 2. Elaboración Propia en base a datos extraídos de(Comtrade)

Países	Suma de Valor comercial (US \$)
Estados Unidos	\$ 910.572.654,00
Alemania	\$ 416.858.303,00
China	\$ 318.732.157,00
Japón	\$ 143.242.450,00
México	\$ 122.320.324,00
Áreas nes	\$ 89.748.953,00
Países Bajos	\$ 55.972.821,00
Suiza	\$ 54.619.209,00
Francia	\$ 53.715.242,00
Rep. De Corea	\$ 53.697.522,00
Italia	\$ 46.368.444,00
Brasil	\$ 44.838.831,00
Reino Unido	\$ 32.215.333,00
España	\$ 31.452.867,00
Polonia	\$ 24.380.281,00
Israel	\$ 24.258.039,00
Irlanda	\$ 24.210.470,00
Costa Rica	\$ 22.808.911,00

Tabla 3. Elaboración Propia en base a datos extraídos de (Comtrade)

Hasta este punto se cuenta con un resumen de la información que le será útil al empresario para determinar si el país de destino es interesante a los fines comerciales. En el capítulo de inteligencia comercial se concluye si el país crece, midiendo su actual PBI, que inflación anual tiene, el comportamiento de su tipo de cambio, el crecimiento de las importaciones de la posición arancelaria elegida entre algunos de los tantos datos estudiados.

Evaluación del contexto internacional y el país exportador

En este apartado se debe entender cual es el comportamiento del país exportador con el mundo, y en esa relación conocer si el país de destino cumple con los requisitos y es potencial para permitirle al empresario una internacionalización favorable.

Las reglas comerciales internacionales entre países están determinadas por acuerdos, lo primero que se debe tomar en cuenta y es importante asegurar, que el país de destino pertenece a la Organización Mundial de Comercio (OMC), esto le garantiza al empresario estar respaldado por una institución que regula las normas del comercio internacional.

Teniendo en cuenta que la OMC es la institución que nuclea y consolida la información mas relevante del comercio internacional se va a dar una descripción de que es lo que hace según su sitio web oficial:

“Aunque la OMC está regida por sus Estados Miembros, no podría funcionar sin su Secretaría, que coordina las actividades. En la Secretaría trabajan más de 600 funcionarios, y sus expertos — abogados, economistas, estadísticos y especialistas en comunicaciones — ayudan en el día a día a los Miembros de la OMC para asegurarse, entre otras cosas, de que las negociaciones progresen satisfactoriamente y de que las normas del comercio internacional se apliquen y se hagan cumplir correctamente.

Los Acuerdos de la OMC abarcan las mercancías, los servicios y la propiedad intelectual. En ellos se establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y de abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias. Esos Acuerdos no son estáticos; son de vez en cuando objeto de nuevas negociaciones, y pueden añadirse al conjunto nuevos acuerdos. Muchos de ellos se

están negociando actualmente en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo, iniciado por los Ministros de Comercio de los Miembros de la OMC en Doha (Qatar) en noviembre de 2001.

Aplicación y vigilancia

Los Acuerdos de la OMC obligan a los gobiernos a garantizar la transparencia de sus políticas comerciales notificando a la OMC las leyes en vigor y las medidas adoptadas. Diversos consejos y comités de la OMC tratan de asegurarse de que esas prescripciones se respeten y de que los Acuerdos de la OMC se apliquen debidamente. Todos los Miembros de la OMC están sujetos a un examen periódico de sus políticas y prácticas comerciales, y cada uno de esos exámenes contiene informes del país interesado y de la Secretaría de la OMC.

El procedimiento de la OMC para resolver controversias comerciales en el marco del Entendimiento sobre Solución de Diferencias es vital para la observancia de las normas, y en consecuencia para velar por la fluidez de los intercambios comerciales. Los países someten sus diferencias a la OMC cuando estiman que se han infringido los derechos que les corresponden en virtud de los Acuerdos. Los dictámenes de los expertos independientes designados especialmente para el caso se basan en la interpretación de los Acuerdos y de los compromisos contraídos por cada uno de los países. Los Acuerdos de la OMC contienen disposiciones especiales para los países en desarrollo, con inclusión de plazos más largos para aplicar los Acuerdos y los compromisos y de medidas para aumentar sus oportunidades comerciales, con objeto de ayudarles a crear capacidad comercial, solucionar diferencias y aplicar normas técnicas. La OMC organiza anualmente centenares de misiones de cooperación técnica a países en desarrollo. También organiza cada año en Ginebra numerosos cursos para funcionarios gubernamentales. La Ayuda para el Comercio tiene por objeto ayudar a los países en

desarrollo a crear la capacidad técnica y la infraestructura que necesitan para aumentar su comercio.

La OMC mantiene un diálogo regular con organizaciones no gubernamentales, parlamentarios, otras organizaciones internacionales, los medios de comunicación y el público en general sobre diversos aspectos de la Organización y las negociaciones de Doha en curso, con el fin de aumentar la cooperación y mejorar el conocimiento de las actividades de la OMC". (Organización Mundial de Comercio)

A través del sitio web oficial <https://www.wto.org/indexsp.htm> de la entidad se puede consultar si el país de destino es miembro de la misma.

En la pagina oficial también se puede realizar una consulta de los acuerdos comerciales regionales vigentes, y a través del buscador acceder al acuerdo con el país de interés.

WTO OMC Acuerdos Comerciales Regionales Base de Datos

PORTADA CONSULTAR LOS DATOS GRÁFICOS ANÁLISIS DE LOS ARANCELES PREFERENCIALES ACERCA

ACR en vigor

Buscar la palabra siguiente en el nombre del acuerdo: Resultado por página: 160

Resultado(s) encontrado(s) (355)

Nombre del ACR	Alcance del acuerdo	Tipo de acuerdo	Fecha de la notificación	Notificación	Fecha de entrada en vigor	Estatuto
AELC - Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)	Mercancías y servicios	ALC & AIE	06-oct.-2022	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-jul.-2014	En vigor
India - Emiratos Árabes Unidos	Mercancías y servicios	ALC & AIE	22-sep.-2022	Cláusula de Habilitación y AGCS, Artículo V	01-may.-2022	En vigor
AELC - Indonesia	Mercancías y servicios	ALC & AIE	26-abr.-2022	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-nov.-2021	En vigor
AELC - Ecuador	Mercancías y servicios	ALC & AIE	22-feb.-2022	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-nov.-2020	En vigor
AELC - Turquía	Mercancías y servicios	ALC & AIE	14-feb.-2022	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-oct.-2021	En vigor
Turquía - Kosovo	Mercancías	ALC	21-dic.-2021	Artículo XXIV del GATT	01-sep.-2019	En vigor
Reino Unido - Islandia, Liechtenstein y Noruega	Mercancías y servicios	ALC & AIE	30-nov.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-dic.-2021	En vigor por lo menos para una Parte
Unión Económica Euroasiática (UEEA) - Serbia	Mercancías	ALC	03-nov.-2021	Artículo XXIV del GATT	10-jul.-2021	En vigor
Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA)	Mercancías	ALC	31-ago.-2021	Artículo XXIV del GATT	17-may.-2010	En vigor
Reino Unido - México	Mercancías y servicios	ALC & AIE	28-jun.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-jun.-2021	En vigor
Reino Unido - Serbia	Mercancías y servicios	ALC & AIE	18-may.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	20-may.-2021	En vigor
Reino Unido - Albania	Mercancías y servicios	ALC & AIE	03-may.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	03-may.-2021	En vigor
Reino Unido - Jordania	Mercancías	ALC	03-may.-2021	Artículo XXIV del GATT	01-may.-2021	En vigor
Corea, República de - América Central	Mercancías y servicios	ALC & AIE	15-abr.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	01-oct.-2019	En vigor
India - Mauricio	Mercancías y servicios	ALC & AIE	15-abr.-2021	Cláusula de Habilitación y AGCS, Artículo V	01-abr.-2021	En vigor
Acuerdo del Pacífico sobre estrechamiento de	Mercancías y servicios	ALC & AIE	08-abr.-2021	Artículo XXIV del GATT y AGCS, Artículo V	13-dic.-2020	En vigor por lo menos para una Parte

Imagen 1. (Organización Mundial de Comercio)

Luego de la búsqueda será importante definir si las condiciones comerciales entre los países son beneficiosas para el exportador.

De forma complementaria se puede investigar y evaluar a través de la oficina del país exportador detalles sobre los acuerdos con el país de destino.

En el caso de Argentina esta información se puede consultar a través de la pagina oficial <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce>, se va a compartir con el lector una imagen de la búsqueda del acuerdo comercial entre Argentina y Chile.

Argentina.gov.ar

Buscar trámites, servicios o áreas

miArgentina

Inicio / Ministerio de Economía / Industria y Desarrollo Productivo / Acuerdos internacionales / Chile

Conocé los acuerdos internacionales

Acuerdos preferenciales y de libre comercio

- En negociación
- Concluidos
 - Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
 - Bolivia
 - Brasil
 - Chile

Chile

Compartir en redes sociales

MERCOSUR - CHILE (ACE 35)

Síntesis: Conformación de una Zona de Libre Comercio
Fecha de suscripción: 25 - Junio - 1996
Fecha de depósito
Cláusula de vigencia: Artículo 54.- El presente Acuerdo entrará en vigencia el 1º de octubre de 1996 y tendrá duración indefinida.
Disposiciones de internalización:

- ARGENTINA: Decreto N° 415 de 18/03/1991 (CR/di 274)

Imagen 2. (Sitio Web Oficial de Argentina - Produccion)

Se entiende que en este proceso se debe definir si se ha encontrado un camino potencial para exportar, ya que se han evaluado las barreras y restricciones comerciales, el siguiente paso será crear un plan comercial y una propuesta de valor ganadora para tener el éxito comercial esperado por el empresario.

Creación de la propuesta de valor y planificación comercial

Los alumnos de la Maestría en Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Económicas de Córdoba reciben una formación en marketing global que permite presentarle al empresario algunos caminos a seguir para realizar un diagnóstico comercial y propuesta de valor del servicio o producto que se quiere exportar.

En la creación de la estrategia comercial existen distintas aristas para encaminar el plan, se podría decir que en el capítulo de Inteligencia Comercial se dio el punta pie, ya que en esa instancia se le brindó al empresario los conceptos base a investigar para conocer

las tendencias del mercado internacional, y que podría indagar en mayor profundidad de acuerdo a las necesidades específicas que sugiera el plan de exportación, por ejemplo si existe financiación en el país de destino para los productos que se van a exportar.

De las variadas estrategias que existen para armar un plan de marketing internacional en este capítulo se va a hacer hincapié en dos conceptos que le permitirán al empresario tener claridad sobre cuales serán las mejores tácticas para perforar el mercado objetivo.

Según Michael Porter en su modelo de la ventaja competitiva, se toman acciones defensivas o ofensivas para generar una ventaja competitiva que permita generar retornos sobre la inversión.

Las ventajas competitivas para Porter son dos, liderazgo por bajos costos o diferenciación.

El liderazgo por costos puede resultar muy atractivo para el empresario, ya que naturalmente se piensa que por bajos costos se puede penetrar un mercado con mayor facilidad, pero liderar por costos primero se logra a través de economías de escalas y segundo que si otro competidor esta buscando la misma estrategia puede resultar muy dañino para ambas.

Desde el punto de vista de diferenciación, aunque sin descuidar el punto de vista de los costos se busca algún factor que sea realmente valorado por el consumidor y diferencie de la competencia, ya sea en la cadena comercial, logística, servicio o imagen.(Porter)

Según Porter “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.(Porter)

De aquí se desprende el primer diagnóstico que el empresario debe realizar, a través de las 5 Fuerzas de Porter. Este modelo define que existen 5 fuerzas que componen la estructura del proceso y delimitan precios, costos y requerimientos de inversión. Para poder realizar el análisis de las 5 fuerzas es importante entender que existen dos

ámbitos, el macro ambiente; contexto internacional político, económico, etc y el sector; que son las empresas que brindan los mismos bienes o servicios, a partir de aquí se derralloran individualmente cada una de las fuerzas.

Entrada de nuevos competidores

En este punto el empresario puede tener dos visiones, una sería desde el punto de vista de la amenaza en el futuro por el ingreso a su mercado de nuevos competidores y el otro punto de vista, es su ingreso al mercado como nuevo competidor, aquí es donde se debe profundizar el análisis sin dejar de mirar el largo plazo.

El empresario debe saber que si el rendimiento de la inversión es superior a su costo en un periodo de tiempo relativamente corto, el interés del mercado será de muchas empresas y esto generará una mayor competitividad en el corto plazo.

Aquí será importante conocer si cuenta con las ventajas para abrir o romper las barreras de entrada del sector, como lealtad de los clientes, capital requerido, curva de experiencia, canales de distribución.

El capital requerido no solo debe ser analizado como una cuestión de disponibilidad financiera, sino también tener en cuenta a futuro si esto será un costo hundido por tratarse de una barrera de entrada al mercado, el capital requerido es el necesario en producción, investigación y desarrollo, comercial o en publicidad.

La curva de experiencia se traduce en el tiempo en que la empresa deberá invertir en las distintas áreas para conocer cuáles son los aspectos del mercado, posicionamiento de la marca, atracción de clientes.

Con respecto a los canales de distribución pueden formar parte de una ventaja competitiva para el empresario a la hora de ingresar al nuevo mercado, se pueden desarrollar canales no existentes o mejorar los que ya existen.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden cumplir la función del producto o servicio que se quiere ofrecer, resultan amenazantes cuando pueden cumplir estas funciones a un menor costo y con mejor calidad, he aquí una oportunidad para el empresario en encontrar si el producto que se va a ofrecer es un sustituto del sector y ofrece mayor calidad a un costo igual o inferior.

Poder de negociación con proveedores

Para el empresario será importante el poder de negociación con los proveedores, ya que contar con proveedores monopólicos hará que sus variables estén sujetas a los intereses de estos proveedores, es por ello que es importante analizar este punto a la hora de ver el producto o servicio que se va a ofrecer.

Aquí el empresario debe tener en cuenta la cantidad de proveedores que existen, el volumen de compra a los mismos, si el insumo que ofrecen tiene alguna diferenciación, la disponibilidad de insumos sustitutos son algunos puntos a ser relevados.

Poder de negociación con clientes

En este punto se debe tener en cuenta la sensibilidad del precio del bien o servicio y el poder de negociación con el cliente.

Es claro que si la masa de clientes a la que se apunta es reducida, el poder de negociación de los clientes será mayor ya que estos pueden exigir más, de esta misma manera se puede medir el volumen de compra, cuanto mayor sea el volumen que adquiere un solo cliente este tendrá mayor lugar de negociación, este poder de negociación del cliente se reduce cuando existe mayor nivel de diferenciación en el bien o servicio, también la presencia de sustitutos afectará en la negociación, si el cliente sabe

que existen sustitutos podrá presionar sobre el vendedor para exigiri mayores beneficios.

Rivalidad entre competidores existentes

Este punto esta en el centro del análisis, el empresario debe conocer cuales son sus competidores para definir que acciones llevara a cabo para fortalecer su posicionamiento en el mercado o defender su lugar.

Se deduce de este punto del modelo, que en los sectores donde haya menos rivales y no la competencia no este tan dirigida hacia los precios es donde se logran mejores rentabilidades, la concentración de empresas competidoras es un punto que se debe tomar a cuenta.

Otro de los puntos que se debe tener en cuenta en este apartado son las barreras de salida, ya que si las mismas son altas la rivalidad sera aun peor, ya que el costo de irse del sector es mas elevado que mantenerse.

Nuevamente se vuelve a hablar de diferenciación, la diferenciación del bien o del servicio hara que la rivalidad del empresario versus otros competidores sea menor, ya que la elección esta basada en un producto que no tiene sustitutos por diferenciarse por alguna cualidad en particular, ya sea el diseño, la calidad, el nivel del servicio, la cadena de suministro, etc.

El empresario debe tener en cuenta que el funcionamiento de una empresa esta determinado por el entorno, es por eso que el análisis de las 5 fuerzas de Porter le pone a disposición de alguna forma conocer el comportamiento de este entorno. Este análisis le permite conocer las ventajas y oportunidades versus los competidores.(Hernandez Perez)

Modelo Canvas

Según lo expuesto anteriormente se recomienda que el empresario interesado en exportar bienes o servicios encuentre y desarrolle su ventaja competitiva a través de la diferenciación, ya que siempre tendrá menos riesgos diferenciando el producto o servicio a través de aspectos intrínsecos del mismo que compitiendo por precios, salvo que posea una economía de escalas que se lo permita.

El modelo Canvas es una herramienta de planificación estratégica que permite conocer los aspectos claves del negocio y las oportunidades del mismo.

Según Osterwalder y Pigneur "un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor".

El modelo desarrollado por Osterwalder es una herramienta simple y al mismo tiempo potente para alcanzar un modelo de negocio, es imprescindible por parte del empresario darle el lugar y el tiempo para formular un modelo que resulte óptimo.

Se recomienda que este trabajo se desarrolle en conjunto por un grupo interdisciplinario de personas, dado que algunas personas darán sus aportes analíticos mientras que otros harán sus aportes creativos. (Osterwalder & Pigneur)

Esta herramienta permite detectar sistemáticamente los elementos que agregan valor al sistema, y al igual que un brainstorming, una de las bases es no inhibirse a la hora de arrojar propuestas y tomar todas las ideas que surjan del proceso.

La herramienta divide el "proyecto" en nueve módulos que están interrelacionados entre sí y buscan la mejor manera de que la empresa sea rentable.

Los beneficios del modelo Canvas.

Simple: Permite tener las ideas ordenadas en una sola hoja.

Visual: Es un modelo absolutamente visual, dividido en una planilla donde se pueden observar lo más interesante.

Flexible: Permite al empresario adaptarse a los cambios que van surgiendo.

Trabajo grupal: Como se comento anteriormente es absolutamente necesario trabajar de manera grupal, esto dará como beneficio una mirada desde distintas perspectivas.

La propuesta de valor permite suponer una diferencia para las empresas en un mercado cada día mas competitivo, y retomando lo dicho anteriormente si se logra una diferenciación es posible lograr alguna una ventaja competitiva. Es necesario que el público al que se apunta conozca esa propuesta y por tal motivo es absolutamente necesario hacérsela saber. Para esto se necesitan los canales de comunicación específicos.

Es necesario disponer de recursos clave para poder llevar a cabo diferentes actividades. Para que el proyecto se optimice al máximo, es importante contar con socios que estén dispuestos a ayudar y así establecer las relaciones de negocio que hagan falta.

Finalmente, habrá que analizar la estructura de costes de la compañía y las fuentes de ingresos.

Los 9 módulos

- 1- Segmentos del Mercado: en este punto se debe definir el grupo de personas al que se va a dirigir la oferta. Este grupo de personas son los clientes, los cuales hacen que una empresa pueda existir y es por ello que hay que aumentar su satisfacción, para ello se puede utilizar la segmentación, agrupándolos por necesidades y comportamientos en común. Para quien se crea valor es una respuesta que se debe responder en este punto.
- 2- Propuesta de Valor: es el conjunto de productos y servicio que crean valor para el segmento específico, en este modulo se debe definir que problema o que necesidad se le satisface al cliente con lo que la organización ofrece. Aquí debe aparecer en gran medida la diferenciación para que el cliente elija una empresa

en lugar de otra. Aquí se debe responder el valor que se le proporciona al cliente, el problema que se le resuelve o que necesidad se le satisface. Algunos conceptos que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de creación de valor, novedad, mejora del rendimiento, personalización, marca, diseño, estatus, etc.

- 3- Canales: Es la forma en la que la empresa llega al segmento que quiere comunicar. Son los puntos de contacto con el cliente para brindar una experiencia satisfactoria. Aquí el empresario debe evaluar toda la cadena de comunicación, como información inicial, evaluación del comprador, proceso de compra, logística de entrega y post venta. Se debe responder como quiere el cliente que se le comunique cada punto anterior.
- 4- Relaciones con los clientes: En este punto se debe definir que tipo de relación se quiere mantener con el cliente, puede ser una relación personalizada o a través de una computadora. Que relación esperan los clientes de acuerdo al servicio o bien que vamos a ofrecer, cual es el costo en relación al servicio, el grado de especificación de producto o servicio determinara cual es la mejor estrategia, cuales son los costos de esta relación con el cliente. Se quiere fidelizar el cliente o solo captarlo. El mercado ha ido evolucionando en distintas directrices de acuerdo al modelo de negocio que se plantea, hace unos años atrás en un bar solo existía la atención personalizada de un mozo que se acercaba a la mesa y hoy en día el modelo en algunos casos ha ido migrando al autoservicio o la combinación de ambas cosas.
- 5- Fuentes de Ingresos: Cual será la forma de generar ingresos para la empresa es lo que se busca resolver en este punto. Una empresa puede generar ingresos por una venta directa, generando rentabilidad en la diferencia del precio de compra

y de venta del bien, o puede generar ingresos a través del servicio de entrega de ese bien, o en el servicio de post venta del bien que se esta comercializando. Que esta dispuesto a pagar el cliente es la respuesta que se debe responder, y encontrar una alternativa a que les gustaría pagar puede ayudar al empresario a desarrollar este punto.

- 6- Recursos Clave: Cuales son los activos que el negocio requiere para que funcione. Los recursos claves serán variables de acuerdo al modelo de negocio, bien o servicio que se quiera brindar. Si lo que se decide es comercializar un bien fabricado, se requiere de instalaciones para producirlo, un departamento de desarrollo de producto, un área de manejo de personal, maquinarias específicas, etc. Los recursos claves pueden ser económicos, de conocimiento, humanos y se pueden adquirir de diferente forma, por contratación propia, por terceros o una combinación de ambas.
- 7- Actividades Clave: Se trata de las actividades que requiere obligatoriamente realizar el empresario para que el modelo de negocio funcione. Este punto va a depender exclusivamente del bien o servicio que se desea ofrecer. Tomando de punto de referencia la comercialización de un bien fabricado, una de las actividades claves será el desarrollo y producción del producto, con estándares de calidad que permitan tener una ventaja versus la competencia.
- 8- Socios Clave: Es el conjunto de asociaciones que se generan para que el modelo de negocio funcione. Se trata de la creación de alianzas con proveedores, otras empresas, clientes o unión de dos empresas (joint venture) para mejorar la propuesta de valor. Es claro que si el empresario se dedica a la fabricación de un bien que desea comercializar en el exterior, un socio clave será el transporte que

lo va a trasladar, salvo que el modelo de negocio este basado en el ingreso por el servicio de traslado. En este punto el empresario debe buscar reducir la incertidumbre a través de cada uno de sus socios claves a través de un vinculo solido.

- 9- Estructura de Costes: En este punto se definen los costes que tiene el modelo de negocio para funcionar, los mismos se desprenden principalmente de los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. Una estructura de costos bien armada permitirá tener en claro si el modelo de negocio es rentable, para esto hay que definir cuales son los costos fijos, los variables, la economía de estala. De aquí el empresario debe poder determinar el punto de equilibrio del proyecto para comprobar si las estimaciones de generación de ingresos superan este punto y permiten ser a la empresa rentable.

(Osterwalder & Pigneur)

A modo de ejemplo se va a compartir con el lector un lienzo realizado para una empresa de Córdoba productora de aparatos de diatermia orientado a la exportación de equipamiento medico a Chile.

<p>Quienes van a ser nuestros socios claves</p> <p>Colegio de Kinesiólogos de Córdoba Profesionales del rubro de salud de uso de equipos de diatermia Técnicos chilenos</p>	<p>Actividades Claves todas las actividades fundamentales que hagamos dentro de la empresa</p> <p>Producción de los servicios de capacitación por profesionales del rubro. Fabricación del producto y del kit de repuestos básicos. Acercar la propuesta comercial a los posibles clientes. Armado de modelo de exportación.</p> <p>Recursos Claves</p> <p>Personas capacitadas en el uso de de equipos de diatermia. Personas capacitadas en la edición de material audio visual. Técnicos especializados en la reparación de equipos. Asesores de comercio exterior. Estructura física y humana para llevar adelante la fabricación del producto.</p>	<p>¿Que vamos a ofrecer?</p> <p>La propuesta de valor se va a centralizar en el servicio de asesoramiento y contacto post venta.</p> <p>Inicialmente se va a ofrecer un producto que contemple una solución final a la necesidad del cliente. Esto hace referencia a ofrecer un equipo con sus accesorios, la capacitación sobre la programación del equipo y capacitaciones por parte de profesionales para el uso del equipo.</p> <p>Capacitaciones de profesionales para tratamientos con el equipamiento medico para rehabilitaciones orientadas al nicho apuntado.</p> <p>Kit de repuestos básicos del equipamiento y listado de técnicos en el país que garantizan la reparación, con un sistema de retiro de los equipos por un cadete brindándole comodidad al cliente.</p> <p>(Otra idea a debatir, es si para agilizar las entregas, y como medio de contacto inmediato, se contactan que técnicos que puedan reparar los equipos pero no realizan nada de venta, solo se encargan de entregar inicialmente el equipo, ya que se pone en chile en consignación para agilizar entrega.)</p>	<p>¿Que tipo de relación esperamos mantener con nuestros clientes?</p> <p>Con el cliente esperamos tener un canal de comunicación fluido, mediante el cual se le pueda brindar una respuesta rápida y confiable.</p> <p>Reuniones vía web. Comunicación via chats app. Videos cargados en una plataforma.</p> <p>¿Canales como vamos a llegar al cliente objetivo?</p> <p>A través de un video animado y con la guía de un profesional se va a acercar la propuesta al cliente. Redes y pagina Web.</p> <p>Una vez que el cliente adquiere el producto, el mismo será enviado vía terrestre o aérea pero de con modalidad inmediata.</p> <p>Con el producto en mano se va a brindar un cronograma de capacitaciones sobre la programación y el uso para distintos tratamientos.</p>	<p>Quienes son nuestros posibles clientes?</p> <p>Profesionales de Fisioterapia y Kinesiología Centros de Fisioterapia y Kinesiología Centros médicos con áreas especializadas en Fisioterapia y Kinesiología Centros Terapéuticos de bienestar general Entidades deportivas de alto rendimiento</p>
<p>¿Que Costos tenemos?</p> <p>Sueldos, Materia Prima Impuestos Proveedores de servicios Costos de envío</p>	<p>¿Que tipo de ingresos vamos a generar?</p> <p>Vamos a generar ingresos por la venta del equipamiento que serán los mínimos para competir con otros grandes competidores, pero principalmente vamos a generar ingresos con los servicios de capacitación continuos y actualizados.</p>			

Imagen 3. Elaboración Propia

Planificación Comercial

En los puntos anteriores se han desarrollado los primeros esquemas de una estrategia de negocio, se ha analizado el entorno y se ha creado una propuesta de valor que sea valiosa para el cliente, y si bien es una parte fundamental de la planificación comercial hay algunos puntos que el empresario debe tener en cuenta, y como desde el inicio de este trabajo lo que se trata de lograr es que la empresa cuente con las herramientas de gestión que le permitan tener un horizonte de mayor claridad se va a desarrollar el concepto de FODA.

Un análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta a poner en practica para desarrollar una buena estrategia comercial.

En un análisis FODA se busca identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa, ambas se desprenden de un análisis interno de la pyme.

Las fortalezas son las cosas que internamente funcionan bien, lo que hace que la empresa sea especial, conocer cuales son estas fortalezas permitirá al grupo de trabajo ver que se puede replicar en otras áreas o sectores donde se encuentre una debilidad. Estas fortalezas son lo que le permitirán al creador del plan comercial saber en que hacer hincapié a la hora de generar la oferta comercial, si por ejemplo la compañía tiene una altísima velocidad para la modificación de un diseño de un producto, esto será una fortaleza que permitirá adecuar el plan comercial.

Las debilidades por el contrario, son el conjunto de actividades que no cumplen con las expectativas internas, que no están funcionando bien. Por ejemplo, una debilidad podría ser que la empresa no cuenta con personal capacitado para la recepción de reclamos, o que la situación financiera no este adecuada para las inversiones en marketing necesarias, esto seria una posible causa que el plan comercial fracase si no es tenido en cuenta.

Con respecto a las oportunidades y amenazas, éstas están relacionadas con un análisis externo de la empresa.

Las oportunidades son las situaciones que están sucediendo en el exterior y pueden hacer que el plan comercial tenga mayor éxito, tenerlo en cuenta será absolutamente importante para quien tenga la tarea a cargo. Por ejemplo, sería una oportunidad si se estuviese realizando una baja en los aranceles de exportación del bien o servicio que la compañía ofrece.

En cuanto a las amenazas, son situaciones externas que pueden afectar negativamente el negocio, por ejemplo un aumento de precios de las materias primas que se utilizan para la fabricación del bien que se quiere comercializar.

De un análisis FODA se pueden desprender un sin fin de escenarios que le darán al empresario una visión mas clara a la hora de planificar los objetivos comerciales, es importante tomarse el tiempo necesario para hacer un buen diagnostico.

Logística Internacional, Incoterms, Seguro y Medios de Pago

El concepto de logística es un termino muy amplio que hace referencia a una serie de actividades que se desarrollan en la empresa, desde la recepción de materias primas, el almacenamiento y la distribución del producto final a través del transporte. Al margen del termino conceptual de la logística, en la practica es importante que el empresario sepa que esta disciplina tiene un peso importante en la estructura de costos del negocio, que suelen rondar entre un 10% a un 30% de las ventas dependiendo de lo que se vaya a ofrecer, desagregando estos costos en cuatro áreas se pueden nombrar transporte, inventario, almacenamiento y administrativos, donde la mayor incidencia se encuentra en el transporte tanto en Argentina como en el resto del mundo. Los costos logísticos se pueden dividir en dos tipos, los costos de operación que generalmente son variables, como el alquiler de un deposito, la contratación de personal, administrativos, etc. y los

costos de capital, que son aquellos que se realizan una sola vez y no cambian de acuerdo a la escala de producción, por ejemplo la compra de una flota de vehículos, la construcción de un almacén, etc.

Una gestión eficiente de la red logística requiere del análisis de la configuración de las fabricas, puntos de ventas y almacenamiento adecuado que permitan optimizar los movimientos de la manera mas eficiente para reducir los costos y maximizar los beneficios.

Las decisiones logísticas están basadas en dos enfoques, el estratégico y el operativo, la primera esta relacionada con decisiones a largo plazo, donde se comprende el numero y localización de almacenes, productos o servicios en cada almacén, nivel de servicio que se le va a ofrecer al cliente, definición de entrega directa al cliente o a través de depósitos intermedios, y definición del transporte a utilizar, con respecto a las decisiones operativas estas están basadas en el corto plazo y se refieren, a la carga y asignación de transportes, calculo de existencias en cada deposito, conseguir el nivel de servicio adecuado. (Sartori, 2014)

Teniendo en cuenta estos conceptos el empresario deberá desarrollar la estrategia logística de exportación, para ello se debe definir primero el destino y ver cuales son las alternativas de transporte existentes a destino, si será un solo transporte o una alternativa multimodal, el nivel de servicio que se quiere brindar también determinara el tipo de transporte, no es lo mismo utilizar un servicio aéreo que marítimo, los tiempos de entrega, el espacio de carga y los costos cambian radicalmente de uno a otro.

Como medios internacionales de transporte existen los aéreos, los terrestres y marítimos.

Este último es el mas común en el uso del comercio internacional debido a su posibilidad de carga y menor coste, el transporte aéreo es el mas costoso pero el que

mayor nivel de servicio puede ofrecer por su velocidad y el transporte terrestre para distancias cortas y de menor volumen es otra alternativa.

En el caso de las empresas ubicadas en la ciudad de Córdoba las alternativas para comenzar un proceso de exportación es por medio aéreo o terrestre, ya sea ferrocarril u otro transporte terrestre debido a su ubicación mediterránea, y esto se definiría de acuerdo a la estrategia de negocio y el tipo de bien o servicio que se vaya a exportar.

El medio de transporte elegido ira de la mano del Incoterms que la empresa defina para su estrategia de negocio. Los Incoterms, son los términos internacionales de comercio, mediante los cuales se definen responsabilidades y obligaciones, los últimos vigentes son los Incoterms 2022.

Se agrupan en once términos con una responsabilidad creciente para el vendedor y la finalidad de los mismos es establecer las reglas para el comercio internacional y eliminar las incertidumbres de las interpretaciones.

- Ex work (EXW)
- Free Alonside Ship (FAS)
- Free Carrier (FCA)
- Free On Board (FOB)
- Cost and Freight (CFR)
- Cost, Insurance and Freight (CIF)
- Carried Paid To (CPT)
- Carriage and Insurance Paid To (CIP)
- Delivered At Place (DAP)
- Delivered At Place Unloaded(DPU)
- Delivered Duty Paid (DDP)

Como se describió en párrafos anteriores estos términos buscan regular el comercio internacional y le van dando mayor responsabilidad al exportador desde el primer al ultimo Incoterm, he aquí un gran punto que el empresario debe tener en cuenta, a partir de la definición del uso de estos términos se podrá lograr un mayor grado de complejidad pero un mejor nivel de servicio, yendo desde un Ex Work donde el exportador se desprende de la mayoría de las responsabilidades y es el comprador quien se encarga y asume los riesgos de exportación, este Incoterm desde un punto de vista operativo resulta muy simple pero es poco probable que para un producto no tan conocido y con alta competencia internacional el comprador acepte las condiciones. En el otro extremo de este grupo se encuentra Delivered Duty Paid, aquí el vendedor se hace cargo de absolutamente todo hasta que la mercadería esta en el destino del comprador, este Incoterm desde un punto de vista operativo puede resultar mucho mas complejo, pero como ventaja competitiva le entrega al vendedor el conocimiento de todos los costos y la cadena de suministro de su bien o servicio. De esta manera el empresario puede armar un costeo del producto final y analizar si su bien será competitivo con un producto sustituto o similar en el país de destino.(Fadda, 2017)

Algunos de los Incoterms nombrados requieren la contratación de un seguro de manera obligatoria y otros no, de todas maneras se recomienda al exportador realizar la contratación de un seguro de cobertura mínima restringida a casos fortuitos o accidentales: incendio, explosiones, colisiones, abordajes, vuelcos, descarrilamiento, sacrificios en avería gruesa y eventuales contribuciones, arrastre por las olas y gastos de salvamento.

Al momento de definir los medios de pagos, se le recomienda al empresario tener en cuenta en primer instancia que el comercio se debe basar en la confianza y la elección

del instrumento de pago les debe brindar tanto al comprador como al vendedor las garantías de cumplimiento de entrega y pago correspondiente.

Como en cualquier operación comercial el pago se puede definir de contado o a plazo, en el comercio internacional los medios de pago utilizados son:

- Cheques sobre el exterior
- Transferencias / Orden de Pago
- Cobranza documentaria
- Créditos documentarios

Cada uno de estos medios de pago tiene un riesgo y un costo asociado diferente. En este apartado se le recomienda al exportar el uso de un crédito documentario, ya que es el instrumento que le garantiza la mayor seguridad de recibir su pago una vez realizada la exportación. Este medio de pago utiliza un tercero de mediación para el cumplimiento de las obligaciones asumidas por ambas partes. (Fadda, 2017)

Despachante de Aduana

En un proceso de exportación para una Pyme que comienza a internacionalizarse el papel del despachante de aduanas será fundamental. Esta es la persona que hará los trámites de exportación ante la aduana, debiéndole informar los datos de la mercadería, fecha de embarque, valores y país de destino entre otros.

Según la Administración Federal de Servicios Publico (AFIP) los despachantes de aduanas “ son personas con licencia para despachar que actúan como agentes auxiliares del comercio y del servicio aduanero. Son los agentes encargados de realizar la clasificación de la mercadería, la declaración aduanera correspondiente, la confección y tramitación de los documentos requeridos para todas las operaciones de comercio

exterior. El despachante de aduanas opera en representación de la empresa importadora/exportadora o de la persona o ente que lo contrata a tal efecto”.

Conclusión

El maestrando en Comercio Exterior de la Universidad Nacional de Córdoba esta formado para desarrollar y acompañar durante el proceso de internacionalización a una empresa. En esta guía se busca brindarle al empresario una base de herramientas y contenidos teóricos que sirvan de eje de trabajo para seguir un orden planificado al momento de internacionalizarse sin la necesidad de la creación de un área específica de Comercio Exterior dentro de la empresa.

Primero ordenando de manera saludable los procesos internos de la empresa y luego pensando en el mercado internacional.

Es importante tener en cuenta que un proceso de exportación lleva consigo un numero mas amplio de tareas operativas que se encuentran enmarcadas dentro de cada uno de los puntos tocados en este trabajo y que se deben ir gestionando al momento de avanzar con la operación comercial.

Con frecuencia suele suceder que cambien las condiciones comerciales, que fluctue el tipo de cambio, que se creen nuevos regímenes de exportación o que aparezcan nuevas trabas, para esto será importante contar con una persona que este actualizada en los temas referentes al comercio internacional y cuente con las herramientas técnicas para llevar a cabo el control total de este proceso que le servirá de guía y consulta al empresario para conocer en que estadio se encuentra su empresa para salir al mundo internacional.

Bibliografía

- Galvan. (2003). *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Canarias: Tesis Doctoral.
- Johanson y Wiedersheim-Paul. (1975). *The internationalization of the firm four Swedish cases*. Journal of Management Studies.
- Cardozzo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2005). *Teorías de internacionalización*. Bogota.
- Arroyave Tabares, S. (2012). *Internacionalización de la PYME Latinoamericana*. Bogota: Revista Ciencias Estratégicas.
- Vernon. (1966). *International investment and international trade in the product life-cycle*. *Quarterly Journal of Economics*.
- Prada, P. (2019). *Planificación Estratégica*.
- Noriega, D. (2020). *Objetivos de una empresa ¿Qué son los objetivos empresariales?*
<https://diegonoriega.co/objetivos/>.
- Alvarez, M. (2020). *Liderando con OKR*. Barcelona: Profit Editorial I.
- Costa, C., Dominguez, J., Hernandez, J., Leiva, A., & Verdú, F. *Cuadro de Mando Integral*. España.
- ISO. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001*. Suiza.
- VUCE. *Ventanilla Única de Comercio Exterior*. <https://ci.vuce.gob.ar/>.
- Comtrade. <https://comtrade.un.org/>.
- Sitio Web Oficial de Argentina - Produccion. *Acuerdos Internacionales*.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce>.
- Organización Mundial de Comercio. *Que hacemos*.
https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/what_we_do_s.htm.

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. *Mi empresa puede exportar*. <https://www.inversionycomercio.ar/>.

Porter, M. *Estrategia Competitiva*.

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. *Mi empresa puede exportar*.

Organización Mundial de Comercio. *Que hacemos*.

Sitio Web Oficial de Argentina - Produccion. *Acuerdos Internacionales*.

Hernandez Perez, J. A. *Modelo de Competitividad de las 5 Fuerzas de Porter*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. *Business Model Generation* .

Sartori, J. (2014). *Logística y Transporte Internacional*. Cordoba: Notas de Catedra.

Fadda, G. (2017). *Incoterms, Medios de Pago y Mercado de Cambios*.