

Alumno: Contino Leandro Sebastián

Carrera: Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales

Año: 2024



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



UNR Universidad
Nacional de Rosario



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Trabajo Integrador Final

Plan de Negocios “Soldar S.A.”

Tutor: Lic. Osvaldo Musto.

Carrera: Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales.

Alumno: Contino, Leandro Sebastián.

Fecha de entrega: 28/10/2024.



DECLARACIÓN DE EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

La información, planos, imágenes, descripciones de procesos productivos, y referencias a marcas o características específicas contenidas en este documento se presentan únicamente con fines académicos y no deben ser interpretados como recomendaciones ni como asesoramiento técnico, de diseño, o como una recomendación directa para su implementación sin un análisis específico y adaptado de cada caso.

Este contenido se proporciona exclusivamente para el estudio y análisis en un contexto educativo, y no constituye un respaldo, patrocinio o afiliación con las marcas o procesos mencionados. Las imágenes y diagramas incluidos son ejemplos ilustrativos y pueden no reflejar con exactitud los diseños o configuraciones en uso en aplicaciones industriales actuales.

Toda la información aquí contenida está sujeta a cambios y puede variar en función de los recursos, capacidades y regulaciones locales e internacionales aplicables. Los usuarios asumen la total responsabilidad por cualquier uso que hagan de estos contenidos fuera del contexto académico, eximiendo al autor, editor o cualquier entidad relacionada de responsabilidad por errores, omisiones, daños o perjuicios que puedan surgir de su empleo, inapropiado de la información aquí suministrada



Índice

Introducción.....	5
Resumen Ejecutivo: Plan de Negocios Soldar S.A.....	6
Descripción de la empresa	6
Misión, Visión y Objetivo.....	7
Experiencias de Exportación.....	7
Organización de la empresa.....	8
Definición del producto.....	8
Descripción del producto.....	9
Características del producto.....	9
Definición del mercado	10
Perfil de mercado	10
Situación del mercado	11
Análisis de la competencia.....	12
Análisis del cliente.....	13
Perfil del cliente.....	13
Productos ofrecidos por el cliente.....	13
Misión, visión y filosofía.....	13
Análisis del plan.....	14
Plan de comercialización.....	14
Previsiones de ventas.....	14
El mercado meta.....	15
Enfoque de las 4 “P” (Marketing Mix).....	15
Estrategia de producto.....	16
Estrategia de distribución.....	16

Estrategia de precio.....	17
Estrategia, promoción y publicidad.....	17
Análisis Económico Financiero del Plan.....	18
Inversión inicial y capital de trabajo.....	18
Punto muerto o punto de equilibrio.....	18
Contribución marginal.....	19
Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	20
Flujo de Caja.....	20
Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN/VPN).....	20
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	21
Conclusiones.....	23
Referencias bibliográficas.....	25
Bibliografía.....	26
Anexo 1: Plan de Negocios Soldar S.A.----	27
Anexo 2: Planilla de cálculo de costos de exportación.....	64

1. Introducción.



El presente trabajo fue iniciado en el mes de agosto del año 2023 y finalizado durante el año 2024. Con el cambio de gobierno sucedido en la República Argentina¹ hubo consecuencias macroeconómicas y de política exterior que obligaron a modificaciones del plan de negocios inicial. Claramente los 2 gobiernos tienen líneas de pensamiento distintas en cuanto a importaciones y exportaciones, lo cual afecta la adquisición de materiales en el exterior, el precio de los mismos y de los materiales adquiridos en el mercado interno y la posibilidad inclusión de nuevos productos sustitutos provenientes de empresas de otros países que puedan competir con los productos de la empresa Soldar S.A. dedicados al mercado interno pero también para los productos a exportar, razón del presente trabajo a desarrollar.

Además de ello, el país que corresponde al mercado objetivo, el Estado Plurinacional de Bolivia, que ha sido un Estado asociado del Mercosur desde el año 1996, inició su proceso de adhesión como miembro pleno en el año 2012 culminando el mismo con la ratificación del Protocolo de Adhesión correspondiente en el mes de julio de 2024. Dicha situación también provoca cambios en el escenario regional que obligan a recalcular algunas decisiones de la empresa para su planificación, lo cual representa un aspecto a observar en su evolución.

Según Pantanali (2010) “un plan de negocios de exportación no es más que otra cosa que plasmar en un papel: el qué queremos exportar, a donde lo queremos exportar, como lo vamos hacer y con qué recursos contamos para hacerlo” (p. 1), es información recopilada para la toma de decisiones de la Dirección de la empresa, para que la misma pueda definir si es conveniente o no exportar un producto además de saber, con anticipación, a que riesgos se enfrenta.

A continuación, se detalla el Resumen Ejecutivo correspondiente con su contenido desarrollado.

2. Resumen Ejecutivo: Plan de Negocios Soldar S.A.

¹ El 10 de diciembre del año 2023 asume como presidente de la República Argentina Javier Milei, en reemplazo de Alberto Fernández quien gobernó desde diciembre de 2019 a diciembre de 2023.



Descripción de la empresa.

La empresa Soldar S.A. inicia sus actividades en el año 2000 y para 2004 se encuentra fabricando equipos de soldadura por arco y equipos de corte plasma a través de las marcas Tecno y UHF, orientados al sector industrial.

Actualmente la empresa cuenta con 2500 m² para la fabricación de productos en su planta de la zona sur de Rosario y está ubicada en la zona sur de la localidad de Rosario (CP. 2000), provincia de Santa Fe, República Argentina.

En total, la empresa emplea a 40 personas, siendo el contacto para realizar el Plan de Negocios el vicepresidente de la firma, uno de los 3 Socios Gerentes y quien se desempeña como Gerente de Producción de Soldar S.A.

Las actividades de la misma radican en la producción y comercialización de equipos de soldadura eléctrica por arco y equipos de corte plasma, abasteciendo el mercado nacional con equipos orientados al sector industrial.

Su departamento de ingeniería se dedica, mediante la continua inversión, a la investigación, desarrollo y tecnología a la fabricación de transformadores, rectificadores, equipos TIG, equipos MAG-MIG, arco sumergido y corte plasma, en una amplia gama de conceptos de regulación, tanto electromecánicos como electrónicos.

Además de la fabricación, inician una relación comercial con empresa de la República Popular de China, de donde se proveen equipos inverter de primera calidad con la representación exclusiva en Sudamérica, con color y marca Tecno y con garantía de 2 años brindada por la empresa local.

Gracias a la mejora continua instalada en su sistema de producción, ha logrado gran calidad percibida y reconocida por el cliente gracias a la fiabilidad del producto, permitiendo satisfacer la demanda del sector agroindustrial, montaje, minería, construcción, petrolero y naval, por nombrar algunos.

La calidad percibida de los equipos de marca Tecno se puede apreciar en las distintas ferias realizadas en la República Argentina y países vecinos, donde la empresa participa y pone a disposición sus productos y su capital humano en cuanto a fuerza de venta y asesoramiento técnico.



La oportunidad detectada en el mercado boliviano radica puntualmente en la línea industrial de producción, equipos de tecnología inverter y de alimentación trifásica, con la fortaleza de una garantía, asesoramiento posventa y tiempos de entrega reducidos en comparación con las opciones de equipos similares que se pueden importar desde la República Popular de China.

Misión, visión y Objetivo.

Misión: ser líderes en la fabricación de equipos de soldadura elaborando productos de calidad y fiabilidad con un enfoque hacia la mejora continua.

Visión: ofrecer productos de vanguardia diseñados bajo una constante innovación, que satisfagan las necesidades de los usuarios locales e internacionales, tanto para uso doméstico como industrial.

Objetivo: lograr la internacionalización de la empresa, a través de formación de recursos actuales e incorporación de nuevos recursos, creando nuevas áreas para tal fin y evaluando los diferentes mercados objetivo de la región.

Experiencias de exportación.

La empresa tuvo experiencias esporádicas anteriores exportando equipos de línea pesada o industrial destinados a obras de construcción a los países vecinos de la República de Chile, la república Oriental del Uruguay y el Estado Plurinacional de Bolivia. Dichas exportaciones se realizaron luego de ferias en las que Soldar S.A. estuvo presente y generó los contactos correspondientes. El incoterm utilizado para todos los antecedentes fue el de EXW (Ex Works) principalmente, por solicitud de los compradores, quienes asumieron todos los riesgos desde la salida de la mercadería de la fábrica.

Es por ello que se decide enfocarse en estos mayoristas ya que representan una reducción en la complejidad que representaría una penetración en el mercado si se decidiera llevar adelante una internacionalización más capilar y que incluya otras gamas de productos como la línea industrial liviana o de uso doméstico.

Organización de la empresa.

Como se detalló en el punto anterior, la empresa cuenta con 40 empleados sectorizados de la siguiente manera:

- Personal administrativo: 9 empleados + Socio Gerente.
- Personal comercial: 6 empleados + Socio Gerente.
- Personal de producción: 25 empleados + Socio Gerente.

El responsable del proyecto es vicepresidente de Soldar S.A., quien se desempeña como Gerente de Producción de la firma desde sus inicios. No será necesario utilizar personal adicional ya que la producción destinada a exportación se realiza en conjunto con la destinada al mercado interno.

La empresa no cuenta actualmente con un sector destinado al Comercio Exterior ni tampoco con personal capacitado para tal fin, solamente se cuenta con la experiencia de exportaciones esporádicas anteriores pero que no fueron producto de una planificación sistemática sino de situaciones particulares.

La empresa opera en un solo turno en el horario de 09:00 a 17:00 para todo el personal. En situaciones de aumento de demanda, se ha optado por extender el turno hasta las 19:00 horas contando con los colaboradores que se ofrecían para realizar horas extra.

Definición del Producto.

Se trata de un equipo de soldadura de línea pesada, de producción inverter, marca Tecno y modelo MAG-MIG MSI 5500. Se detallan a continuación sus características:

Precio en el mercado local: US\$ 1332.10

Costo de fabricación: US\$ 884,00

Forma de fraccionamiento: por unidad.

Embalaje: film termosellado sobre la máquina con exterior de poliestireno expandido recubierto con caja de cartón.

Paletizado: se pueden colocar 3 equipos en un pallet tipo Euro.



Figura 1: soldadora Tecno MAG-MIG MSI 5500 (isométrica).

Figura 2: soldadora Tecno MAG-MIG MSI 5500 (frente)



Fuente: imagen propia.



Fuente: imagen propia.

Descripción del producto:

Es un equipo de soldadura inverter de diseño compacto. Permite soldar en sistema MAG-MIG como así también con electrodos revestidos, gracias a la tecnología inverter, se pudo desarrollar un equipo polivalente, apto para múltiples aplicaciones de gran desempeño.

Características del producto:

- Regulación simple y precisa.
- Alimentación trifásica.
- Bajo consumo.
- Instrumentos digitales.
- Motorreductor de aluminio 4 rodillos.
- Torcha con euroconector de 4 metros.
- Apto para trabajar con gas CO₂, argón y mezcla.
- Suelda alambres en rollo de 15/18KG macizos/tubulares/inoxidable/aluminio.
- Suelda electrodos rúflicos/básicos/aluminio/inoxidable/fundición.
- 2 años de garantía.

En cuanto al proceso productivo de los mismos se puede mencionar que se fabrican en la planta de Rosario (provincia de Santa Fe, República Argentina), a través de puestos de fabricación y montaje fijos donde un operario inicia y termina cada uno de los equipos siendo responsable del mismo hasta la finalización del producto.

Esto aplica tanto para los equipos convencionales como para los equipos inverter.

Cabe mencionar que todo lo referente a circuitos integrados se importa de China, el resto de los componentes se produce y se monta localmente, incluido el gabinete y los trabajos correspondientes de pintura y rotulado de la marca.

En cuanto el stock disponible, generalmente se tienen hasta 8 equipos de cada modelo en stock que va rotando según la modalidad FIFO (first in – first out, primero entrado, primero salido).

En lo que respecta a normas, al momento no certificaron procesos bajo ninguna normativa vigente si bien se tienen intenciones de realizarlo en un futuro.

Producto principal: máquina de soldar de tipo industrial.

Producto genérico: calidad de materiales, duración, alimentación trifásica.

Expectativa del producto: versatilidad (multigas), potencia, bajo consumo, fiabilidad.

Producto aumentado: servicio de posventa, atención personalizada, garantía de 2 años.

Potencial del producto: innovación, certificación IRAM / certificación ISO.

La posición arancelaria del producto es la N° **8515.31**. Corresponde a *Máquinas y aparatos de soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticos.*

Definición del Mercado.

Perfil de Mercado.

Como se mencionó anteriormente, en principio hay interés demostrado por la empresa Importadora Montecristo S.R.L. En oportunidades anteriores, Soldar S.A. ya ha exportado a esa empresa y a ese mercado destino de forma ocasional.

La misma tiene su sede central en la localidad de Santa Cruz de la Sierra, ciudad capital del departamento de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia). La exportación se realizaría de forma directa, sin intermediarios ni agentes, con modalidad de flete terrestre.

El mercado meta podría detallarse de la siguiente manera:

Mercado geográfico: El país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia tiene, según la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática (2023), un total de 12.006.031 habitantes (30 % / 40 % de la población argentina). Puntualmente, la localidad de Santa Cruz de la Sierra tiene 1.903.398 habitantes (ver Anexo 1 con Ficha País del Estado Plurinacional de Bolivia correspondiente al mes de julio del año 2023).

Mercado objetivo: el segmento de mercado al que apuntan los productos a exportar corresponde a obras civiles públicas y privadas del país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia.

A continuación, podemos visualizar un cuadro sobre las importaciones del mencionado país sobre la posición arancelaria del producto a exportar (8515.31):

Tabla N° 1. Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia de Máquinas y aparatos para soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticas.

Código	Descripción del producto	Valor importaciones en 2019	Valor importaciones en 2020	Valor importaciones en 2021	Valor importaciones en 2022	Valor importaciones en 2023
8515310000	Máquinas y aparatos para soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticas	628	68	82	373	195

Unidad: Dólar Americano (US\$) expresado en miles.

Fuente: www.trademap.org

Situación del mercado.

Actualmente el mercado está compuesto por competidores como Die Sonne de la República del Perú o importaciones desde la República Popular de China. Para el caso de Importadora Montecristo, actualmente no trabaja con otros competidores y la idea es que opere en exclusiva con los productos marca Tecno de Soldar S.A.

Definición clara del perfil de nuestro cliente potencial: la empresa entiende que el acercamiento a Importadora Montecristo abre un mercado potencial, tanto en la localidad de Santa Cruz de la Sierra como en el resto del país e incluso en otros países del cono sur. Es prioridad enfocar la fuerza de ventas en lo que corresponde a obras públicas y privadas, las cuales demandan de forma planificada según avanzan las etapas progresivas.



Actualmente no hay producción planificada destinada a la exportación, la idea es explorar el mercado disponible en el país vecino (Estado Plurinacional de Bolivia) para evaluar la viabilidad del plan de exportación. La capacidad instalada se está utilizando el 60 % (queda un margen de 40% disponible para productos de exportación). Con respecto al precio del producto en el mercado destino, dadas las características del cliente Importadora Montecristo de la localidad de Santa Cruz de la Sierra (Estado Plurinacional de Bolivia), su presencia en el mercado y su servicio posventa sumado a la garantía, lo llevan a utilizar un margen de beneficio por producto del 50 %., el cual, en esta primera experiencia, se va a reducir al 40 % según lo hablado con el cliente.

El producto es conocido en el mercado, ya hubo exportaciones ocasionales anteriormente e incluso ciudadanos de ese país han comprado directamente en fábrica equipos industriales. Si bien se concentra en un rubro específico, en materia de obras civiles la marca está presente y es reconocida por los ejecutores de las mismas.

La fiabilidad y garantía del producto la da Importadora Montecristo en el mercado destino, es por ello que se realiza una sociedad comercial con el mismo asegurando la imagen en el país vecino.

Análisis de la Competencia.

El Estado Plurinacional de Bolivia no tiene producción local de este tipo de equipos de línea industrial de producción (inverter y trifásicos), generalmente se importan desde la República Popular de China de forma integral. Se agrega además que se encuentra en el país de la República del Perú el fabricante Die Sonne, que produce equipos de similares características a los incluidos en el presente trabajo.

Los productos ofrecidos por Die Sonne son los siguientes: servicio posventa, garantía de 1 año y tiempos de entrega cortos.

En contraposición, los productos marca Tecno ofrecidos por Soldar S.A. poseen las siguientes características: servicio posventa, disponibilidad en stock de repuestos, garantía de 2 años, asesoramiento técnico personalizado y vendedores técnicos de gran experiencia en el rubro.



Análisis del Cliente.

Perfil del Cliente.

El cliente seleccionado se trata de Importadora Montecristo S.R.L. Su casa central está ubicada en la localidad de Santa Cruz de la Sierra, ciudad capital del departamento de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia).

También cuenta con 18 sucursales dentro mencionado país, en los departamentos de Santa Cruz, La Paz, Beni, Potosí, Chuquisaca y Tarija.

Se trata de una empresa que brinda soluciones en acero para la construcción civil pero que también provee asesoría técnica con profesionales altamente capacitados del rubro.

Se encuentran respaldados por un gigante de la siderúrgica tiene sus orígenes en el año 1902 en el Reino de España y que, desde el año 2002, se conforma como una sociedad creada a partir de la fusión de empresas de capitales luxemburgueses, españoles y franceses y que actualmente cuenta con 330.000 empleados en alrededor de 60 países. Dicha compañía agrupa a los productores de acero N° 1 y N° 2 de mundiales.

Productos ofrecidos por el cliente.

El producto estrella de Importadora Montecristo S.R.L es el acero corrugado o varilla corrugada, el cual se trata de una clase de acero laminado diseñado especialmente para construir elementos estructurales de hormigón armado.

Sus otros productos destacados son: las calaminas onduladas (tipo reja y trapezoidal), fábrica de clavos, fábrica de carretillas, alambres de púas, alambres galvanizados, puertas y ventanas de PVC, corte y doblado de fierro, separadores plásticos y las máquinas de soldadura de la empresa *Tecno*.

Misión, visión y filosofía.

Misión: estar comprometidos con la venta de productos de alta calidad de acuerdo con las necesidades y requerimientos técnicos de los clientes, de la misma manera ofrecer garantía sobre todos los productos comercializados por la empresa.



Visión: nuestra aspiración es ser reconocidos por nuestro esfuerzo y dedicación como una empresa líder en calidad, ayudando así a fomentar un excelente servicio, ofrecer cada vez más productos de calidad que demuestre día a día nuestro compromiso con el cliente.

Filosofía: mantener a los colaboradores como el recurso más importante de la empresa, incentivando en todo momento su crecimiento laboral, profesional y personal, suministrando las herramientas, medios y capacitación más idónea, y de esta manera trascender en el tiempo como empresa líder en el mercado boliviano.

Con respecto a normas de calidad, la empresa cuenta con certificación ISO 9001:2015 en sus actividades de su línea Bulga Fast para el corte, doblado y soldado de acero liso y corrugado que cumple con las especificaciones para el mercado de la construcción civil, sus líneas de corte, doblado, conformado y soldadura de láminas y planchas de acero, sea para perfiles, tubos, flejes, vigas, planchas y calaminas, aplicable a todos los niveles de la sucursal 31, así como los contratistas que ejecuten actividades a nombre.

Análisis del plan.

Plan de comercialización.

Previsiones de ventas.

Debido a que la empresa decidió retomar la senda exportadora, a modo de exploración y apalancado por la demanda desde el Estado Plurinacional de Bolivia del producto que forma parte del presente trabajo, no se ha realizado una previsión de ventas, sino que la idea es analizar los resultados del volumen de exportaciones a concretar al mencionado país para luego realizar un diagnóstico en otros posibles mercados objetivo.

Para ello, se contabilizarán las ventas y la rentabilidad obtenida en las mismas durante el período de 12 meses, de manera de tener indicadores que permitan saber si la experiencia exportadora es conveniente o no como proyecto.

En una primera exportación, se enviarán 12 equipos MSI 5500 MAG-MIG en 4 posiciones por transporte terrestre, con modalidad de cobro del 50 % anticipado y 50 % a 30 días,

transacción para la cual se determinó el margen de ganancia del 40 % (idéntico al del mercado interno) el cual se va a elevar al 50 % a partir del próximo pedido.

El mercado Meta.

Para el producto involucrado en el presente trabajo, el mercado meta representa a los mayoristas industriales y entes gubernamentales del Estado Plurinacional de Bolivia que se encargan de la realización de obras públicas. Esto obedece a que, en ese país, no es viable económicamente llegar al cliente final, ya que se trata de equipos que se utilizan solamente en obras y, en esta primera etapa de la experiencia exportadora, no se tiene ni el conocimiento ni la información de todos esos posibles destinatarios finales.

Enfoque de las 4 “P” (Marketing Mix).

El enfoque de las 4 “P” (producto, precio, promoción y plaza o distribución) corresponde al denominado *Marketing Mix* y puede aplicarse a prácticamente a cualquier tipo de negocio, ya sea un emprendimiento independiente, así como también de una organización empresarial. Estos 4 componentes son básicos de cualquier campaña de Marketing que se pueda preciar de exitosa. A continuación, se detallan a continuación las estrategias de marketing a adoptar para el presente proyecto:

- **Producto:** el producto incluido en el presente proyecto está enfocada en su utilización en obras, para lo cual es fundamental que los equipos posean la fiabilidad que los caracteriza por la marca. Es por ello que los clientes siguen eligiendo a la misma, ya que valoran que no se presenten situaciones de averías en lugares donde no hay posibilidad de reparación o reemplazo del equipo como, por ejemplo, obras en alta mar en plataformas off shore. Además de esto, el asesoramiento personalizado y, principalmente, el servicio posventa, representan atributos fundamentales para el reconocimiento de los productos y su diferenciación con respecto a los que ofrece la competencia.
- **Precio:** el precio es competitivo con respecto a los productos que se ofrecen en esta línea pesada de producción, como se decidió internacionalizar solamente esa línea, es muy acotada la diferenciación de niveles de precios ya que la principal variación de



los mismos es la potencia. Se promedia un costo de producción del 50 % del precio final de venta en los productos mencionados. Nuevamente surge en este punto la calidad percibida por el cliente, el cual sabe que dentro del precio de venta tiene también una garantía y un servicio de posventa incluido en el mismo.

- **Promoción:** para el caso de la promoción, la empresa determina utilizar el mismo mensaje que utiliza para el mercado nacional, haciendo hincapié en la fiabilidad del producto y la garantía, sumado al servicio de posventa, lo cual es el fuerte de la marca y su reconocimiento a nivel local y regional. El personal de ventas es el encargado de participar en ferias en distintas zonas del país y en los países limítrofes.
- **Plaza o distribución:** actualmente, nuestro cliente objetivo (Importadora Montecristo S.R.L.) realiza compras en el mercado de República del Perú e importa otros equipos de la República Popular de China. Como se trata de un mayorista importante del país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia, el mismo concentra muchos clientes potenciales. Otro aspecto favorable de la plaza corresponde a la infraestructura eléctrica, la cual corresponde a una tensión de 220v.

Estrategia de producto.

El producto para comercializar se piensa posicionar utilizando la estrategia de *un producto o servicio ya existente en un mercado ya existente*, debido a que son productos que existen en el mercado objetivo (el cual también está presente) pero cuya innovación radica en el prestigio y fiabilidad de la marca Tecno, en la garantía y el servicio de posventa para equipos con tecnología inverter, con el objetivo de ampliar las ventas en obras civiles públicas y privadas.

Estrategia de Distribución.

En el caso del presente trabajo, el canal de distribución es directo, debido a que se realizan las ventas sin intermediarios, utilizando los mismos recursos del mercado nacional para atender estas necesidades puntuales. Por tal motivo, no hay complejidad en el canal ni pérdida de control en cuestiones de precio final del producto.

Podemos decir que actualmente los canales utilizados son: internet, correo electrónico y centro de llamadas. En un futuro, en el caso de avanzar en otro nivel del proceso de

internacionalización, se contemplaría utilizar agentes de venta propios o bien externos o comisionistas.

Estrategia de precio.

Para el caso puntual de los precios, la empresa Soldar S.A. tomó la determinación de aplicar un 100 % de rentabilidad sobre el costo de producción para esta experiencia exportadora, planificando una modalidad DPU para concretar la misma. Esto se debe a que fue lo pactado con los titulares de Importadora Montecristo S.R.L. cuando los mismos visitaron la planta de Soldar S.A. en la ciudad de Rosario, mostrando interés en la línea pesada de producción industrial de alimentación trifásica y tecnología inverter.

Esto se debe principalmente a que se elige la manera de establecer el punto de inicio para la fijación de precios *con base en la competencia*, es decir, que se toma como referencia el precio de los competidores de productos de similares características para establecer el propio de la línea ofrecida. Claramente no se tiene en cuenta el precio establecido para el mercado local, más allá de que el producto sea el mismo que se vende en Argentina.

Estrategia promoción y publicidad.

Actualmente los medios y sistema de publicidad utilizados por Soldar S.A. para ganar mercado radican en la presencia en exposiciones y ferias, tanto en la República Argentina como en países del continente Sudamericano.

Además de ello, se realiza publicidad en diversos medios audiovisuales, internet e incluso en el automovilismo, en categorías populares como el Turismo Nacional.

Para aquellos interesados en los equipos pesados de línea industrial, se realizarán pruebas con un número de usuarios restringidos y seleccionados donde se podrán realizar ensayos de soldadura para que el potencial cliente tenga una experiencia completa y acabada del producto ofrecido.

Cabe mencionar que la estrategia a utilizar para el producto sería la de *extensión de producto y de comunicación (extensión dual)* debido a que se trata de un país de la misma región, no se deben realizar modificaciones de voltaje, etiquetado, embalaje, etc.



Análisis Económico Financiero del plan.

Inversión inicial y capital de trabajo.

Para el caso del presente proyecto, no se requiere realizar ningún tipo de inversión inicial ya que las instalaciones se encuentran en funcionamiento produciendo equipos para el mercado interno de la República Argentina. Es decir, para el plan de negocios actual, se utilizarán los medios de producción y el capital de trabajo disponible en fábrica, ya que los equipos que se van a exportar no tienen variación alguna con respecto a los que se producen para el mercado interno.

La idea es exportar un mínimo de 12 equipos ubicados en pallets de tipo Euro² que tienen medidas de 80 x 120 centímetros, con una cantidad de 3 equipos MAG-MIG MSI 5500 por pallet.

Es decir, se utilizan 4 posiciones en un chasis, acoplado o semirremolque de transporte internacional terrestre con un costo por posición de US\$ 75,00., lo que representa un costo por equipo de US\$ 25,00.

Punto muerto o punto de equilibrio.

Según Bóveda et al. (2015), el punto de equilibrio “representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado período”. Es decir, que ese punto de equilibrio representa un total de ventas al cual, restándole los costos variables, debería arrojarnos como resultado los costos fijos. A partir de ese punto entraríamos en la obtención de beneficios, caso contrario, implicaría no llegar a cubrir (con el monto total de las ventas) los costos fijos y variables por lo que el proyecto entraría en pérdida.

Este indicador no corresponde al presente proyecto debido a que los costos fijos y variables de la empresa corresponden al volumen total de ventas para el mercado interno siendo que el proyecto solo aplica para los productos a exportar, los cuáles también se venden en el mercado interno.

² Se lo denomina pallet europeo o Europallet.



Para el caso del presente plan de negocios, se tomará el incoterm DPU³. A continuación, se detallan los importes de la operación a realizar:

- El precio CIP del producto a exportar sería de US\$ 1.668,01
- El valor total de la exportación correspondiente a 12 equipos sería de US\$ 20.016,12
- El precio CIP del producto a exportar en pesos argentinos sería de \$ 1.602.157,62.
- El valor total de la exportación correspondiente a 12 equipos en pesos argentinos sería de \$ 19.225.891,44.

Contribución marginal.

Según Cetri Litoral (2006), la contribución marginal “es la diferencia entre el margen bruto y los gastos de comercialización”, entendiéndose que el margen bruto “es la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas” (Cetri Litoral, 2006, p. 14). Es importante destacar que esos ingresos representan el total del volumen de ventas de la actividad principal de la empresa, también que el costo de ventas representa a aquellos costos que tiene la empresa para la producción de esos bienes, solo para su elaboración y no incluye todas las adquisiciones anteriores.

La utilidad calculada para la exportación a realizar es del 40 %, tomando como valor CIP total el monto de US\$ 20.016,12 (US\$ 1.668,01 x 12 equipos) y restándole el importe correspondiente al total de flete internacional (US\$ 25,00 x 12 equipos) que sería de US\$ 900 y el total de seguro internacional (US\$ 16,51 x 12 equipos) que sería de US\$ 198,12, nos queda un importe de \$ 18.918,00, por lo cual, el monto de la rentabilidad sería de US\$ 7.567,20. De ello se desprende que debemos tomar como valor de inversión neta el monto de US\$ 11.350,80, los cuales proceden de las utilidades generadas por los productos comercializados en el mercado interno, donde actualmente la empresa Soldar S.A. desarrolla sus actividades, por lo cual, la empresa no deberá tomar crédito evitando así los costos financieros aparejados a los mismos. Los costos fijos y variables son compartidos con los productos que se venden en el mercado interno, si bien los mismos se pueden dividir en mano de obra e insumos (nacionales e importados).

³ DPU (Delivered Place Unloaded), en este caso el vendedor asume todos los riesgos y costes hasta el punto de entrega en el lugar acordado. Es nuevo, y sustituye a DAT a partir de 2020, que limitaba esa responsabilidad hasta la terminal. Es posible usar cualquier clase de transporte. El comprador asume los trámites de importación.



Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

Flujo de caja.

En este punto es necesario detallar que “la evaluación financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se resumen por medio de un indicador de rentabilidad” (Mokate, 2004, p. 55). Siguiendo esta línea de trabajo, se deben representar a continuación los costos y beneficios en el flujo de fondos y resumir los mismos en un indicador que comprarlos con los de otros proyectos. Flujo de Caja o Flujo de Fondos “es la medida real de cuantos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero” (Cetri Litoral, 2006, p.14).

Para la exportación a realizar, se tomarán valores que corresponden al costo de producción y a la modalidad de cobro pactada con el cliente, 50 % anticipado y 50 % a 30 días, el Flujo de Caja corresponde a 2 períodos y se compone de la siguiente manera:

Tabla 1: Flujo de Fondos o Flujo de Caja del proyecto.

	Período 0	Período 1
Ventas	US\$10.008,06	US\$10.008,06
Total de Ingresos	US\$10.008,06	US\$10.008,06
<u>Detalles de Egresos</u>		
Costo producción	US\$11.350,80	
Total de Egresos	US\$11.350,80	
Saldo Neto	-US\$1.342,84	US\$8.665,22

Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN/VPN).

Este valor “representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto” (Mokate, 2004, p. 138). Es decir, se trata de la conversión de sumas futuras a sumas presentes para que sea posible sumar los costos y beneficios de un proyecto acontecidos en diferentes años como si ocurrieran en un solo período. Esta equivalencia de tiene en cuenta debido a que un beneficio que se recibe en un período posterior vale menos que uno recibido en el presente porque se han dejado pasar varias oportunidades de inversión.

Claramente el VPN o VAN es un elemento que sirve para la toma de decisiones, siguiendo a Mokate (2004), el criterio sería el siguiente:

- Si el $VPN > 0$, el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero.
- Si el $VPN < 0$, el proyecto no vale la pena, desde el punto de vista financiero, ya que no hay alternativas de inversión que arrojen mayor beneficio (estas se reflejan en el costo de oportunidad del dinero).
- Si el $VPN = 0$, desde el punto de vista financiero, es indiferente realizar el proyecto o escoger las alternativas, puesto que arrojan el mismo beneficio.

Fórmula de cálculo del VAN:

$$VAN = [(1 + Tasa de Interés) \times \Sigma \text{Flujo de Efectivo Financiero}] - Inversión Inicial$$

Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es otro criterio utilizado para la toma de decisiones, el TIR “se define como la tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidad sacrificadas” (Mokate. 2004. p. 145). También se puede mencionar que “es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del VPN, hace que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero. En otras palabras, indica la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable” (Mokate, 2004, p. 145).

Fórmula de cálculo del TIR:

$$TIR = [(\Sigma \text{Flujo de Efectivo Financiero} - \text{Inversión Inicial}) / \text{Inversión Inicial}] \times 100$$

Para el cálculo del VAN, se tomará como referencia la inversión inicial de los productos a exportar, la cual corresponde a US\$ 11.350,80 (según lo detallado en el Flujo de Caja) que convertidos a moneda local serían \$ 10.902.670,41. El cobro será 50 % anticipado y 50 % a 30 días, por lo cual se tomará como referencia la inversión del retorno obtenido en la operación en un Plazo Fijo del Banco Nación, con una TNA del 37 % y una TEM del 3,08 %. Se detalla en el siguiente cuadro el flujo de efectivo financiero correspondiente:



Tabla 2: Flujo Financiero y Comparativo Plazo Fijo.

		MES 1	MES 2
Valor CIP	\$ 19.225.891,44		
Inversión Inicial	\$ 10.902.670,41		
Plazo Fijo Banco Nación a 30 días			
Tasa Nominal Anual		37%	37%
Tasa Efectiva Mensual		3,08%	3,08%
Capital Invertido		\$ 10.902.670,41	\$ 11.238.472,66
Interés Mensual		\$ 335.802,25	\$ 346.144,96
Sellados (0,1 % s/ Capital Invertido)		-\$ 10.902,67	-\$ 11.238,47
Flujo Financiero		\$ 11.227.569,99	\$ 11.573.379,14

En base a los datos obtenidos, se calculan los indicadores de VAN y TIR:

Tabla 3: Cálculo de Indicadores VAN y TIR.

Cálculo de Indicadores	
Valor Inicial	\$ 10.902.670,41
Σ (flujo de efectivo financiero)	\$ 22.800.949,13
Tasa de Interés	37,00%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 20.334.629,90
TIR (Tasa Interna de Retornos)	109,13%

En consecuencia, según los datos obtenidos, podemos mencionar que el proyecto es rentable porque se obtiene un Valor Actual Neto de \$ 20.334.629,90 (el cual es mayor a 1). Además de ello, la Tasa Interna de Retorno es del 109,13 % (el punto donde VAN = 0) por lo cual nos aseguramos de la viabilidad del proyecto de exportación según los retornos estimados.



Conclusiones.

Para el presente Plan de Negocios, se entiende que no se trata de una decisión de inversión donde haya que ponderar decisiones de toma de crédito, por dar un ejemplo, sino de un direccionamiento de una pequeña fracción de la producción dirigida al mercado interno hacia el mercado objetivo en el Estado Plurinacional de Bolivia. Esto implica que no se debe incurrir en riesgos financieros tampoco se deben sumar costos fijos en el planeamiento por lo que se tienen en cuenta los costos variables requeridos para la producción, tanto en el rubro de Mano de Obra como de Insumos (nacionales e importados). Se mencionó que no es necesario realizar modificaciones sobre el embalaje, voltaje del equipo o etiquetas correspondientes, por lo cual, tampoco se tiene un costo extra por adaptación del producto. También es un aliciente la utilización del medio de transporte terrestre, siendo de bajo costo para las posiciones planificadas a exportar.

En base a los motivos expuestos, la experiencia exportadora, tiene muchos aspectos a favor ya que los riesgos son mínimos y se obtienen beneficios, como se demostró en el análisis económico financiero del Plan, y posibilita la apertura del mercado hacia otros clientes del país mencionado e incluso de la región.

Además de ello, los correspondientes análisis FODA realizados evidenciaron muchos aspectos en cuanto *oportunidades*, principalmente para el FODA de la empresa, donde la dirección encontró aspectos interesantes para evaluar, motivando reuniones donde se trazaron metas según el plazo, lo cual representa un aspecto colateral inesperado pero positivo para quien suscribe:

- 1) Corto plazo: creación de un departamento dedicado a Comercio Exterior que se dedique completamente a la búsqueda de nuevos mercados externos. Puede ser una sola persona, graduado o estudiante de carreras afines con un contrato de plazo fijo de 2 años con opción a renovación en base a resultados.
- 2) Mediano plazo: mudanza de las instalaciones al Parque Industrial Alvear, con segunda opción del Parque Industrial Metropolitano de Pérez, con el objetivo de mejorar la línea de producción siempre y cuando las proyecciones de la demanda acompañen los estimativos esperados.



- 3) Largo plazo: cumplidos los objetivos de corto y mediano plazo, se avanzaría con una filial en el extranjero, en el país donde la demanda tenga mayor volumen o donde la dispersión de la misma requiera atención para sostener e incluso aumentar las ventas.



Referencias Bibliográficas.

Bóveda, J.E., Oviedo, A., Yabusik S., A.L. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios*. Centro de convenciones del rectorado de la UNA, Paraguay.

Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Alfaomega colombiana, Colombia.

Pantanali, N. (2010). *Claves para el armado de un plan de negocios de exportación*. Programa Primera Exportación, Argentina.



Bibliografía.

- Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C. (2005). *Guía básica del exportador* (12° ed.). Bancomext, México.
- Bóveda, J.E., Oviedo, A., Yabusik S., A.L. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios*. Centro de convenciones del rectorado de la UNA, Paraguay.
- Cetri Litoral (2006). *Manual del plan de negocios*. Universidad Nacional del Litoral, Argentina.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica S.A., Argentina.
- Fanjul, E. (2022). *El plan de internacionalización: una estrategia para los mercados exteriores*. Escuela de Comercio Exterior, España.
- Hill, C. W.H. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado local* (8° ed.).
- Keegan W.J. y Green M.C. (2009). *Marketing Internacional* (5° ed.). Pearson Educación, México.
- Mercosur. (2024, septiembre 17). <https://www.mercosur.int/>
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Alfaomega colombiana, Colombia.
- Montecristo soluciones en acero. (2024, septiembre 17). <https://www.Montecristo.com.bo/>.
- Musto, O. (2023). *Plan de negocios* (Diapositivas de PowerPoint). Plan de Negocios, Universidad Nacional de Rosario.
- Pantanalí, N. (2010). *Claves para el armado de un plan de negocios de exportación*. Programa Primera Exportación, Argentina.
- Tecno raza predominante. (2024, septiembre 17). <https://www.Tecno.com.ar/>.
- Trade Map. (2024, septiembre 17). <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- Visentín, M. (2023). *Plan de negocios unidad 2* (Diapositivas de PowerPoint). Plan de Negocios, Universidad Nacional de Rosario.

Alumno: Contino Leandro Sebastián

Carrera: Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales

Año: 2024



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Anexo 1: Plan de Negocios Soldar S.A.



UNR Universidad
Nacional de Rosario



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Plan de Negocios Soldar S.A.

Materia: Plan de Negocios

Docentes: Lic. Osvaldo Musto – Lic. Mariela Visentín.

Carrera: Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales.

Institución: Facultad de Ciencia Política y RRII (Universidad Nacional de Rosario).

Alumno: Contino, Leandro Sebastián.

Fecha de entrega: 20/09/2024.



1. Definición del Producto.

Equipo de soldadura de línea industrial pesada inverter Tecno MAG-MIG MSI 5500

La elaboración del presente Plan de Negocios tiene como finalidad exportar equipos de soldadura por arco de línea industrial pesada al Estado Plurinacional de Bolivia.

Se trata de la venta de equipos de soldadura de línea pesada de producción inverter marca Tecno modelo MAG-MIG MSI 5500, con el objeto de iniciar una formal internacionalización de la empresa, lo cual es uno de los aspectos pendientes de la dirección en los últimos años. Se entiende que el producto tiene potencial exportable ya que hubo experiencias previas de exportaciones esporádicas a ese mercado destino y porque, desde el cliente Importadora Montecristo, radicado en la localidad de Santa Cruz de la Sierra, departamento de Santa Cruz, en el Estado Plurinacional de Bolivia, mostraron interés en estos equipos.

Además de otras experiencias puntuales en los países vecinos de la República Oriental del Uruguay y la República de Chile, los productos son requeridos por quienes los comercializaron anteriormente, lo cual aporta un incentivo para el proyecto.

Es importante destacar que se detecta una demanda insatisfecha en la línea industrial o pesada (equipos alimentados por corriente alterna trifásica). Debido principalmente a que son equipos que no se producen en la región y la mayoría proviene de la República Popular de China, donde el servicio posventa, el servicio de atención al cliente y el asesoramiento técnico especializado son deficientes.

Si bien no se tienen datos puntuales debido a que son equipos necesarios para obras, la demanda surge de las mismas según el crecimiento del rubro construcción del mercado destino, es decir, es estimulada por ellas. De todas maneras, aportaremos datos que fueron resultado de una investigación vía web en el apartado correspondiente al mercado.

El producto se fabrica actualmente en la localidad de Rosario, con insumos nacionales disponibles en la zona (como gabinetes, pintura, cobre y componentes y eléctricos) y componentes electrónicos importados desde la República Popular de China (principalmente circuitos integrados) lo cual puede generar demora e incertidumbre en cuanto a plazos de entrega y modalidad de los pagos.

En lo que respecta a la mano de obra, la empresa funciona desde el año 2004 y fue en constante crecimiento en cuanto a dotación de empleados, contando con personal de antigüedad considerable en la empresa y en el rubro, con conocimiento de las tareas a realizar, principalmente con título de Técnico Electrónico / Electricista.



Se cree que el producto puede obtener ganancias en el mercado internacional, como detalle, se menciona que, en el mercado interno, donde se enfoca la producción de la empresa actualmente, tienen una rentabilidad promedio en la línea de productos disponible del 40 %. En las experiencias anteriores de exportación, el margen de rentabilidad se fijó en un 50 %, con modalidad de cobro del 50 % anticipado y 50 % una vez despachada la mercadería con modalidad EXW y DPU.

Análisis FODA del producto.



Especificaciones del producto.

El producto seleccionado para el presente proyecto corresponde a la denominada línea pesada o industrial de producción, de tecnología inverter y se detallada a continuación en sus características principales:

Equipo de soldadura MAG-MIG MSI 5500:

Precio en el mercado local: US\$ 1332.10

Costo de fabricación: US\$ 884,00

Forma de fraccionamiento: por unidad.

Embalaje: film termosellado sobre la máquina con exterior de poliestireno expandido recubierto con caja de cartón.

Paletizado: se pueden colocar 3 equipos en un pallet tipo Euro.

Figura 1: soldadora Tecno MAG-MIG MSI 5500 (isométrica). **Figura 2:** soldadora Tecno MAG-MIG MSI 5500 (frente)



Fuente: imagen propia.



Fuente: imagen propia.

Descripción del producto:

Es un equipo de soldadura inverter de diseño compacto. Permite soldar en sistema MAG-MIG como así también con electrodos revestidos, gracias a la tecnología inverter, se pudo desarrollar un equipo polivalente, apto para múltiples aplicaciones de gran desempeño.

Características del producto:

- Regulación simple y precisa.
- Alimentación trifásica.
- Bajo consumo.
- Instrumentos digitales.
- Motorreductor de aluminio 4 rodillos.



- Torcha con euroconector de 4 metros.
- Apto para trabajar con gas CO₂, argón y mezcla.
- Suelda alambres en rollo de 15/18KG macizos/tubulares/inoxidable/aluminio.
- Suelda electrodos rutilicos/básicos/aluminio/inoxidable/fundición.
- 2 años de garantía.

En cuanto al proceso productivo de los mismos se puede mencionar que se fabrican en la planta de Rosario (provincia de Santa Fe, República Argentina), a través de puestos de fabricación y montaje fijos donde un operario inicia y termina cada uno de los equipos siendo responsable del mismo hasta la finalización del producto.

Esto aplica tanto para los equipos convencionales como para los equipos inverter.

Cabe mencionar que todo lo referente a circuitos integrados se importa de China, el resto de los componentes se produce y se monta localmente, incluido el gabinete y los trabajos correspondientes de pintura y rotulado de la marca.

En cuanto el stock disponible, generalmente se tienen hasta 8 equipos de cada modelo en stock que va rotando según la modalidad FIFO (first in – first out, primero entrado, primero salido).

En lo que respecta a normas, al momento no certificaron procesos bajo ninguna normativa vigente si bien se tienen intenciones de realizarlo en un futuro.

Producto principal: máquina de soldar de tipo industrial.

Producto genérico: calidad de materiales, duración, alimentación trifásica.

Expectativa del producto: versatilidad (multigas), potencia, bajo consumo, fiabilidad.

Producto aumentado: servicio de posventa, atención personalizada, garantía de 2 años.

Potencial del producto: innovación, certificación IRAM / certificación ISO.

La posición arancelaria del producto es la N° **8515.31**. Corresponde a *Máquinas y aparatos de soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticos.*



2. Definición del Mercado.

2.1. Perfil de Mercado.

Como se mencionó anteriormente, en principio hay interés demostrado por la empresa Importadora Montecristo S.R.L. Soldar S.A. ya ha exportado a esa empresa y a ese mercado destino de forma ocasional.

La misma tiene su sede central en la localidad de Santa Cruz de la Sierra, ciudad capital del departamento de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia). La exportación se realizaría de forma directa, sin intermediarios ni agentes, con modalidad de flete terrestre.

El mercado meta podría detallarse de la siguiente manera:

Mercado geográfico: El país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia tiene, según la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática (2023), un total de 12.006.031 habitantes (30 % / 40 % de la población argentina). Puntualmente, la localidad de Santa Cruz de la Sierra tiene 1.903.398 habitantes (ver Anexo 1 con Ficha País del Estado Plurinacional de Bolivia correspondiente al mes de julio del año 2023).

Mercado objetivo: el segmento de mercado al que apuntan los productos a exportar corresponde a obras civiles públicas y privadas del país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia.

A continuación, podemos visualizar un cuadro sobre las importaciones del mencionado país sobre la posición arancelaria del producto a exportar (8515.31):

Tabla N° 1. Importaciones del Estado Plurinacional de Bolivia de Máquinas y aparatos para soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticas.

Código	Descripción del producto	Valor Importaciones en 2019	Valor importaciones en 2020	Valor importaciones en 2021	Valor importaciones en 2022	Valor importaciones en 2023
8515310000	Máquinas y aparatos para soldar metal, de arco o chorro de plasma, total o parcialmente automáticas	628	68	82	373	195

Unidad: Dólar Americano (US\$) expresado en miles.

Fuente: www.trademap.org



Situación del mercado.

Actualmente el mercado está compuesto por competidores como *Die Sonne* de la República del Perú o importaciones desde la República Popular de China. Para el caso de *Importadora Montecristo*, actualmente no trabaja con otros competidores y la idea es que opere en exclusiva con los productos marca *Tecno* de Soldar S.A.

Definición clara del perfil de nuestro cliente potencial: la empresa entiende que el acercamiento a *Importadora Montecristo* abre un mercado potencial, tanto en la localidad de Santa Cruz de la Sierra como en el resto del país e incluso en otros países del cono sur. Es prioridad enfocar la fuerza de ventas en lo que corresponde a obras públicas y privadas, las cuales demandan de forma planificada según avanzan las etapas progresivas.

Actualmente no hay producción planificada destinada a la exportación, la idea es explorar el mercado disponible en el país vecino (Estado Plurinacional de Bolivia) para evaluar la viabilidad del plan de exportación. La capacidad instalada se está utilizando el 60 % (queda un margen de 40% disponible para productos de exportación). Con respecto al precio del producto en el mercado destino, dadas las características del cliente *Importadora Montecristo* de la localidad de Santa Cruz de la Sierra (Estado Plurinacional de Bolivia), su presencia en el mercado y su servicio posventa sumado a la garantía, lo llevan a utilizar un margen de beneficio por producto del 50 %, el cual, en esta primera experiencia, se va a reducir al 40 % según lo hablado con el cliente.

El producto es conocido en el mercado, ya hubo exportaciones ocasionales anteriormente e incluso ciudadanos de ese país han comprado directamente en fábrica equipos industriales. Si bien se concentra en un rubro específico, en materia de obras civiles la marca está presente y es reconocida por los ejecutores de las mismas.

La fiabilidad y garantía del producto la da *Importadora Montecristo* en el mercado destino, es por ello que se realiza una sociedad comercial con el mismo asegurando la imagen en el país vecino.



2.2. Análisis de la Competencia.

¿Cuántas competidores hay en la zona?

El Estado Plurinacional de Bolivia no tiene producción local de este tipo de equipos de línea industrial de producción (inverter y trifásicos), generalmente se importan desde la República Popular de China de forma integral. Se agrega además que se encuentra en el país de la República del Perú el fabricante *Die Sonne*, que produce equipos de similares características a los incluidos en el presente trabajo.

Los productos ofrecidos por *Die Sonne* son los siguientes: servicio posventa, garantía de 1 año y tiempos de entrega cortos.

En contraposición, los productos marca Tecno ofrecidos por Soldar S.A. poseen las siguientes características: servicio posventa, disponibilidad en stock de repuestos, garantía de 2 años, asesoramiento técnico personalizado y vendedores técnicos de gran experiencia en el rubro.

Análisis FODA del mercado:



3. Análisis de la Empresa.

3.1. Descripción de la empresa.

Figura 3: Instalaciones de Soldar S.A.



Fuente: imagen propia.

Soldar S.A. Está ubicada en la zona sur de la localidad de Rosario (CP. 2000), provincia de Santa Fe, República Argentina.

En total, la empresa emplea a 40 personas, siendo el contacto para realizar el Plan de Negocios el vicepresidente de la firma, uno de los 3 Socios Gerente y quien se desempeña como Gerente de Producción de Soldar S.A.

Las actividades de la misma radican en la producción y comercialización de equipos de soldadura eléctrica por arco y equipos de corte plasma, abasteciendo el mercado nacional con equipos orientados al sector industrial.

La empresa Soldar S.A. inicia sus actividades en el año 2000 y para 2004 se encuentra fabricando equipos de soldadura por arco y equipos de corte plasma a través de las marcas Tecno y UHF, orientados al sector industrial.

Actualmente la empresa cuenta con 2500 m² para la fabricación de productos en su planta de la zona sur de Rosario.

Su departamento de ingeniería se dedica, mediante la continua inversión, a la investigación, desarrollo y tecnología a la fabricación de transformadores, rectificadores, equipos TIG,

equipos MAG-MIG, arco sumergido y corte plasma, en una amplia gama de conceptos de regulación, tanto electromecánicos como electrónicos.

Además de la fabricación, inician una relación comercial con empresa de la República Popular de China, de donde se proveen equipos invertir de primera calidad con la representación exclusiva en Sudamérica, con color y marca Tecno y con garantía de 2 años brindada por la empresa local.

Gracias a la mejora continua instalada en su sistema de producción, ha logrado gran calidad percibida y reconocida por el cliente gracias a la fiabilidad del producto, permitiendo satisfacer la demanda del sector agroindustrial, montaje, minería, construcción, petrolero y naval, por nombrar algunos.

La calidad percibida de los equipos de marca Tecno se puede apreciar en las distintas ferias realizadas en la República Argentina y países vecinos, donde la empresa participa y pone a disposición sus productos y su capital humano en cuanto a fuerza de venta y asesoramiento técnico.

La oportunidad detectada en el mercado boliviano radica puntualmente en la línea industrial de producción, equipos de tecnología inverter y de alimentación trifásica, con la fortaleza de una garantía, asesoramiento posventa y tiempos de entrega reducidos en comparación con las opciones de equipos similares que se pueden importar desde la República Popular de China.

Misión, visión y Objetivo.

Misión: ser líderes en la fabricación de equipos de soldadura elaborando productos de calidad y fiabilidad con un enfoque hacia la mejora continua.

Visión: ofrecer productos de vanguardia diseñados bajo una constante innovación, que satisfagan las necesidades de los usuarios locales e internacionales, tanto para uso doméstico como industrial.

Objetivo: lograr la internacionalización de la empresa, a través de formación de recursos actuales e incorporación de nuevos recursos, creando nuevas áreas para tal fin y evaluando los diferentes mercados objetivo de la región.



Experiencias de exportación.

La empresa tuvo experiencias esporádicas anteriores exportando equipos de línea pesada o industrial destinados a obras de construcción a los países vecinos de la República de Chile, la república Oriental del Uruguay y el Estado Plurinacional de Bolivia. Dichas exportaciones se realizaron luego de ferias en las que Soldar S.A. estuvo presente y generó los contactos correspondientes. El incoterm utilizado para todos los antecedentes fue el de EXW (Ex Works) principalmente, por solicitud de los compradores, quienes asumieron todos los riesgos desde la salida de la mercadería de la fábrica.

Es por ello que se decide enfocarse en estos mayoristas ya que representan una reducción en la complejidad que representaría una penetración en el mercado si decidiéramos llevar adelante una internacionalización más capilar.

3.1. Organización de la empresa.

Como se detalló en el punto anterior, la empresa cuenta con 40 empleados sectorizados de la siguiente manera:

- Personal administrativo: 9 empleados + Socio Gerente.
- Personal comercial: 6 empleados + Socio Gerente.
- Personal de producción: 25 empleados + Socio Gerente.

El responsable del proyecto es el vicepresidente, quien se desempeña como Gerente de Producción de la firma desde sus inicios. No será necesario utilizar personal adicional ya que la producción destinada a exportación se realiza en conjunto con la destinada al mercado interno.

La empresa no cuenta actualmente con un sector destinado al Comercio Exterior ni tampoco con personal capacitado para tal fin, solamente se cuenta con la experiencia de exportaciones esporádicas anteriores pero que no fueron producto de una planificación sistemática sino de situaciones particulares.

La empresa opera en un solo turno en el horario de 09:00 a 17:00 para todo el personal. En situaciones de aumento de demanda, se ha optado por extender el turno hasta las 19:00 horas contando con los colaboradores que se ofrecían para realizar horas extra.



FODA de la empresa.



4. Análisis del Cliente.

4.1. Perfil del Cliente.

El cliente seleccionado se trata de Importadora Montecristo S.R.L. Su casa central está ubicada en la localidad de Santa Cruz de la Sierra, ciudad capital del departamento de Santa Cruz (Estado Plurinacional de Bolivia).

También cuenta con 18 sucursales dentro mencionado país, en los departamentos de Santa Cruz, La Paz, Beni, Potosí, Chuquisaca y Tarija.

Figura 4: Instalaciones de Importadora Montecristo S.R.L.



Fuente: imagen propia.

Se trata de una empresa que brinda soluciones en acero para la construcción civil pero que también provee asesoría técnica con profesionales altamente capacitados del rubro.

Se encuentran respaldados por un gigante de la siderúrgica que tiene sus orígenes en el año 1902 en el Reino de España y que, desde el año 2002, se conforma como una sociedad creada a partir de la fusión de empresas de capitales luxemburgueses, españoles y franceses y que actualmente cuenta con 330.000 empleados en alrededor de 60 países. Dicha compañía agrupa a los productores de acero N° 1 y N° 2 de mundiales.

Productos ofrecidos por el cliente.

El producto estrella de Importadora Montecristo S.R.L es el acero corrugado o varilla corrugada, el cual se trata de una clase de acero laminado diseñado especialmente para construir elementos estructurales de hormigón armado.

Sus otros productos destacados son: las calaminas onduladas (tipo reja y trapezoidal), fábrica de clavos, fábrica de carretillas, alambres de púas, alambres galvanizados, puertas y ventanas de PVC, corte y doblado de fierro, separadores plásticos y las máquinas de soldadura de la empresa *Tecno*.

Misión, visión y filosofía.

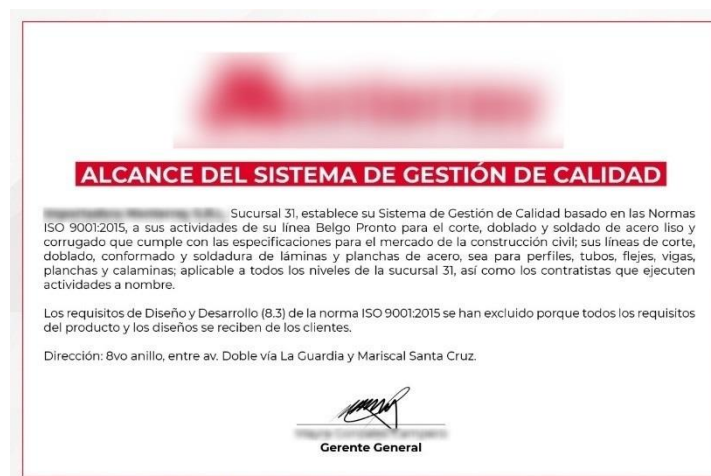
Misión: estar comprometidos con la venta de productos de alta calidad de acuerdo con las necesidades y requerimientos técnicos de los clientes, de la misma manera ofrecer garantía sobre todos los productos comercializados por la empresa.

Visión: nuestra aspiración es ser reconocidos por nuestro esfuerzo y dedicación como una empresa líder en calidad, ayudando así a fomentar un excelente servicio, ofrecer cada vez más productos de calidad que demuestre día a día nuestro compromiso con el cliente.

Filosofía: mantener a los colaboradores como el recurso más importante de la empresa, incentivando en todo momento su crecimiento laboral, profesional y personal, suministrando las herramientas, medios y capacitación más idónea, y de esta manera trascender en el tiempo como empresa líder en el mercado boliviano.

Con respecto a normas de calidad, la empresa cuenta con certificación ISO 9001:2015 en sus actividades de su línea Bulga Fast para el corte, doblado y soldado de acero liso y corrugado que cumple con las especificaciones para el mercado de la construcción civil, sus líneas de corte, doblado, conformado y soldadura de láminas y planchas de acero, sea para perfiles, tubos, flejes, vigas, planchas y calaminas, aplicable a todos los niveles de la sucursal 31, así como los contratistas que ejecuten actividades a nombre.

Figura 5: Certificado ISO 9001:2015 de la empresa Importadora Montecristo S.R.L.



Fuente: imagen propia.



Análisis FODA del cliente.



5. Análisis del plan.

5.1 Plan de comercialización.

5.1.1. Previsiones de ventas.

Debido a que la empresa decidió retomar la senda exportadora, a modo de exploración y apalancado por la demanda desde el Estado Plurinacional de Bolivia del producto que forma parte del presente trabajo, no se ha realizado una previsión de ventas, sino que la idea es analizar los resultados del volumen de exportaciones a concretar al mencionado país para luego realizar un diagnóstico en otros posibles mercados objetivo.

Para ello, se contabilizarán las ventas y la rentabilidad obtenida en las mismas durante el período de 12 meses, de manera de tener indicadores que permitan saber si la experiencia exportadora es conveniente o no como proyecto.



En una primera exportación, se enviarán 12 equipos MSI 5500 MAG-MIG en 4 posiciones por transporte terrestre, con modalidad de cobro del 50 % anticipado y 50 % a 30 días, transacción para la cual se determinó el margen de ganancia del 40 % (idéntico al del mercado interno) el cual se va a elevar al 50 % a partir del próximo pedido.

5.1.2. El mercado Meta.

Para el producto involucrado en el presente trabajo, el mercado meta representa a los mayoristas industriales y entes gubernamentales del Estado Plurinacional de Bolivia que se encargan de la realización de obras públicas. Esto obedece a que, en ese país, no es viable económicamente llegar al cliente final, ya que se trata de equipos que se utilizan solamente en obras y, en esta primera etapa de la experiencia exportadora, no se tiene ni el conocimiento ni la información de todos esos posibles destinatarios finales.

5.1.3. Enfoque de las 4 “P” (Marketing Mix).

El enfoque de las 4 “P” (producto, precio, promoción y plaza o distribución) corresponde al denominado *Marketing Mix* y puede aplicarse a prácticamente a cualquier tipo de negocio, ya sea un emprendimiento independiente, así como también de una organización empresarial. Estos 4 componentes son básicos de cualquier campaña de Marketing que se pueda preciar de exitosa. A continuación, se detallan a continuación las estrategias de marketing a adoptar para el presente proyecto:

- **Producto:** el producto incluido en el presente proyecto está enfocada en su utilización en obras, para lo cual es fundamental que los equipos posean la fiabilidad que los caracteriza por la marca. Es por ello que los clientes siguen eligiendo a la misma, ya que valoran que no se presenten situaciones de averías en lugares donde no hay posibilidad de reparación o reemplazo del equipo como, por ejemplo, obras en alta mar en plataformas off shore. Además de esto, el asesoramiento personalizado y, principalmente, el servicio posventa, representan atributos fundamentales para el reconocimiento de los productos y su diferenciación con respecto a los que ofrece la competencia.



- **Precio:** el precio es competitivo con respecto a los productos que se ofrecen en esta línea pesada de producción, como se decidió internacionalizar solamente esa línea, es muy acotada la diferenciación de niveles de precios ya que la principal variación de los mismos es la potencia. Se promedia un costo de producción del 50 % del precio final de venta en los productos mencionados. Nuevamente surge en este punto la calidad percibida por el cliente, el cual sabe que dentro del precio de venta tiene también una garantía y un servicio de posventa incluido en el mismo.
- **Promoción:** para el caso de la promoción, la empresa determina utilizar el mismo mensaje que utiliza para el mercado nacional, haciendo hincapié en la fiabilidad del producto y la garantía, sumado al servicio de posventa, lo cual es el fuerte de la marca y su reconocimiento a nivel local y regional. El personal de ventas es el encargado de participar en ferias en distintas zonas del país y en los países limítrofes.
- **Plaza o distribución:** actualmente, nuestro cliente objetivo (Importadora Montecristo S.R.L.) realiza compras en el mercado de República del Perú e importa otros equipos de la República Popular de China. Como se trata de un mayorista importante del país vecino del Estado Plurinacional de Bolivia, el mismo concentra muchos clientes potenciales. Otro aspecto favorable de la plaza corresponde a la infraestructura eléctrica, la cual corresponde a una tensión de 220v.

5.2. Estrategia de producto.

El producto para comercializar se piensa posicionar utilizando la estrategia de *un producto o servicio ya existente en un mercado ya existente*, debido a que son productos que existen en el mercado objetivo (el cual también está presente) pero cuya innovación radica en el prestigio y fiabilidad de la marca *Tecno*, en la garantía y el servicio de posventa para equipos con tecnología inverter, con el objetivo de ampliar las ventas en obras civiles públicas y privadas.

5.2.1. Estrategia de Distribución.

En el caso del presente trabajo, el canal de distribución es directo, debido a que se realizan las ventas sin intermediarios, utilizando los mismos recursos del mercado nacional para atender

estas necesidades puntuales. Por tal motivo, no hay complejidad en el canal ni pérdida de control en cuestiones de precio final del producto.

Podemos decir que actualmente los canales utilizados son: internet, correo electrónico y centro de llamadas. En un futuro, en el caso de avanzar en otro nivel del proceso de internacionalización, se contemplaría utilizar agentes de venta propios o bien externos o comisionistas.

5.2.2. Estrategia de precio.

Para el caso puntual de los precios, la empresa Soldar S.A. tomó la determinación de aplicar un 100 % de rentabilidad sobre el costo de producción para esta experiencia exportadora, planificando una modalidad DPU para concretar la misma. Esto se debe a que fue lo pactado con los titulares de Importadora Montecristo S.R.L. cuando los mismos visitaron la planta de Soldar S.A. en la ciudad de Rosario, mostrando interés en la línea pesada de producción industrial de alimentación trifásica y tecnología inverter.

Esto se debe principalmente a que se elige la manera de establecer el punto de inicio para la fijación de precios *con base en la competencia*, es decir, que se toma como referencia el precio de los competidores de productos de similares características para establecer el propio de la línea ofrecida. Claramente no se tiene en cuenta el precio establecido para el mercado local, más allá de que el producto sea el mismo que se vende en Argentina.

5.2.3. Estrategia promoción y publicidad.

Actualmente los medios y sistema de publicidad utilizados por Soldar S.A. para ganar mercado radican en la presencia en exposiciones y ferias, tanto en la República Argentina como en países del continente Sudamericano.

Además de ello, se realiza publicidad en diversos medios audiovisuales, internet e incluso en el automovilismo, en categorías populares como el Turismo Nacional.

Para aquellos interesados en los equipos pesados de línea industrial, se realizarán pruebas con un número de usuarios restringidos y seleccionados donde se podrán realizar ensayos de soldadura para que el potencial cliente tenga una experiencia completa y acabada del producto ofrecido.



Cabe mencionar que la estrategia a utilizar para el producto sería la de *extensión de producto y de comunicación (extensión dual)* debido a que se trata de un país de la misma región, no se deben realizar modificaciones de voltaje, etiquetado, embalaje, etc.

6. Análisis FODA del Plan.



7. Análisis Económico Financiero del plan.

7.1. Inversión inicial y capital de trabajo.

Para el caso del presente proyecto, no se requiere realizar ningún tipo de inversión inicial ya que las instalaciones se encuentran en funcionamiento produciendo equipos para el mercado interno de la República Argentina. Es decir, para el plan de negocios actual, se utilizarán los medios de producción y el capital de trabajo disponible en fábrica, ya que los equipos que se van a exportar no tienen variación alguna con respecto a los que se producen para el mercado interno.

La idea es exportar un mínimo de 12 equipos ubicados en pallets de tipo Euro⁴ que tienen medidas de 80 x 120 centímetros, con una cantidad de 3 equipos MAG-MIG PCI 5500 por pallet.

Es decir, se utilizan 4 posiciones en un chasis, acoplado o semirremolque de transporte internacional terrestre con un costo por posición de US\$ 50,00., lo que representa un costo por equipo de US\$ 25,00.

7.2. Punto muerto o punto de equilibrio.

Según Bóveda et al. (2015), el punto de equilibrio “representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado período”. Es decir, que ese punto de equilibrio representa un total de ventas al cual, restándole los costos variables, debería arrojarlos como resultado los costos fijos. A partir de ese punto entraríamos en la obtención de beneficios, caso contrario, implicaría no llegar a cubrir (con el monto total de las ventas) los costos fijos y variables por lo que el proyecto entraría en pérdida.

Este indicador no corresponde al presente proyecto debido a que los costos fijos y variables de la empresa corresponden al volumen total de ventas para el mercado interno siendo que el proyecto solo aplica para los productos a exportar, los cuáles también se venden en el mercado interno.

Para el caso del presente plan de negocios, se tomará el incoterm DPU⁵. A continuación, se detallan los importes de la operación a realizar:

- El precio CIP del producto a exportar sería de US\$ 1.668,01
- El valor total de la exportación correspondiente a 12 equipos sería de US\$ 20.016,12
- El precio CIP del producto a exportar en pesos argentinos sería de \$ 1.602.157,62.
- El valor total de la exportación correspondiente a 12 equipos en pesos argentinos sería de \$ 19.225.891,44.

⁴ Se lo denomina pallet europeo o Europallet.

⁵ DPU (Delivered Place Unloaded), en este caso el vendedor asume todos los riesgos y costes hasta el punto de entrega en el lugar acordado. Es nuevo, y sustituye a DAT a partir de 2020, que limitaba esa responsabilidad hasta la terminal. Es posible usar cualquier clase de transporte. El comprador asume los trámites de importación.



7.3. Contribución marginal.

Según Cetri Litoral (2006), la contribución marginal “es la diferencia entre el margen bruto y los gastos de comercialización”, entendiéndose que el margen bruto “es la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas” (Cetri Litoral, 2006, p. 14). Es importante destacar que esos ingresos representan el total del volumen de ventas de la actividad principal de la empresa, también que el costo de ventas representa a aquellos costos que tiene la empresa para la producción de esos bienes, solo para su elaboración y no incluye todas las adquisiciones anteriores.

La utilidad calculada para la exportación a realizar es del 40 %, tomando como valor CIP total el monto de US\$ 20.016,12 (US\$ 1.668,01 x 12 equipos) y restándole el importe correspondiente al total de flete internacional (US\$ 25,00 x 12 equipos) que sería de US\$ 900 y el total de seguro internacional (US\$ 16,51 x 12 equipos) que sería de US\$ 198,12, nos queda un importe de \$ 18.918,00, por lo cual, el monto de la rentabilidad sería de US\$ 7.567,20. De ello se desprende que debemos tomar como valor de inversión neta el monto de US\$ 11.350,80, los cuales proceden de las utilidades generadas por los productos comercializados en el mercado interno, donde actualmente la empresa Soldar S.A. desarrolla sus actividades, por lo cual, la empresa no deberá tomar crédito evitando así los costos financieros aparejados a los mismos. Los costos fijos y variables son compartidos con los productos que se venden en el mercado interno, si bien los mismos se pueden dividir en mano de obra e insumos (nacionales e importados).

7.4. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

7.4.1. Flujo de caja.

En este punto es necesario detallar que “la evaluación financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se resumen por medio de un indicador de rentabilidad” (Mokate, 2004, p. 55). Siguiendo esta línea de trabajo, se deben representar a continuación los costos y beneficios en el flujo de fondos y resumir los mismos en un indicador que comprarlos con los de otros proyectos.



Flujo de Caja o Flujo de Fondos “es la medida real de cuantos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de explotación están generando o consumiendo dinero” (Cetri Litoral, 2006, p.14).

Para la exportación a realizar, se tomarán valores que corresponden al costo de producción y a la modalidad de cobro pactada con el cliente, 50 % anticipado y 50 % a 30 días, el Flujo de Caja corresponde a 2 períodos y se compone de la siguiente manera:

Tabla 1: Flujo de Fondos o Flujo de Caja del proyecto.

	Período 0	Período 1
Ventas	US\$10.008,06	US\$10.008,06
Total de Ingresos	US\$10.008,06	US\$10.008,06
<u>Detalles de Egresos</u>		
Costo producción	US\$11.350,80	
Total de Egresos	US\$11.350,80	
Saldo Neto	-US\$1.342,84	US\$8.665,22

7.4.2. Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN/VPN).

Este valor “representa la equivalencia presente de los ingresos netos futuros y presentes de un proyecto” (Mokate, 2004, p. 138). Es decir, se trata de la conversión de sumas futuras a sumas presentes para que sea posible sumar los costos y beneficios de un proyecto acontecidos en diferentes años como si ocurrieran en un solo período. Esta equivalencia de tiene en cuenta debido a que un beneficio que se recibe en un período posterior vale menos que uno recibido en el presente porque se han dejado pasar varias oportunidades de inversión. Claramente el VPN o VAN es un elemento que sirve para la toma de decisiones, siguiendo a Mokate (2004), el criterio sería el siguiente:

- Si el VPN > 0, el proyecto es atractivo desde el punto de vista financiero.
- Si el VPN < 0, el proyecto no vale la pena, desde el punto de vista financiero, ya que no hay alternativas de inversión que arrojen mayor beneficio (estas se reflejan en el costo de oportunidad del dinero).
- Si el VPN = 0, desde el punto de vista financiero, es indiferente realizar e proyecto o escoger las alternativas, puesto que arrojan el mismo beneficio.

Fórmula de cálculo del VAN:

$$VAN = [(1 + Tasa de Interés) \times \Sigma \text{Flujo de Efectivo Financiero}] - Inversión Inicial$$

7.4.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).

Es otro criterio utilizado para la toma de decisiones, el TIR “se define como la tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidad sacrificadas” (Mokate. 2004. p. 145). También se puede mencionar que “es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del VPN, hace que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero. En otras palabras, indica la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable” (Mokate, 2004, p. 145).

Fórmula de cálculo del TIR:

$$TIR = [(\Sigma \text{Flujo de Efectivo Financiero} - Inversión Inicial) / Inversión Inicial] \times 100$$

Para el cálculo del VAN, se tomará como referencia la inversión inicial de los productos a exportar, la cual corresponde a US\$ 11.350,80 (según lo detallado en el Flujo de Caja) que convertidos a moneda local serían \$ 10.902.670,41. El cobro será 50 % anticipado y 50 % a 30 días, por lo cual se tomará como referencia la inversión del retorno obtenido en la operación en un Plazo Fijo del Banco Nación, con una TNA del 37 % y una TEM del 3,08 %. Se detalla en el siguiente cuadro el flujo de efectivo financiero correspondiente:

Tabla 2: Flujo Financiero y Comparativo Plazo Fijo.

		MES 1	MES 2
Valor CIP	\$ 19.225.891,44		
Inversión Inicial	\$ 10.902.670,41		
Plazo Fijo Banco Nación a 30 días			
Tasa Nominal Anual		37%	37%
Tasa Efectiva Mensual		3,08%	3,08%
Capital Invertido		\$ 10.902.670,41	\$ 11.238.472,66
Interés Mensual		\$ 335.802,25	\$ 346.144,96
Sellados (0,1 % s/ Capital Invertido)		-\$ 10.902,67	-\$ 11.238,47
Flujo Financiero		\$ 11.227.569,99	\$ 11.573.379,14

En base a los datos obtenidos, se calculan los indicadores de VAN y TIR:



Tabla 3: Cálculo de Indicadores VAN y TIR.

Cálculo de Indicadores	
Valor Inicial	\$ 10.902.670,41
Σ (flujo de efectivo financiero)	\$ 22.800.949,13
Tasa de Interés	37,00%
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 20.334.629,90
TIR (Tasa Interna de Retornos)	109,13%

En consecuencia, según los datos obtenidos, podemos mencionar que el proyecto es rentable porque se obtiene un Valor Actual Neto de \$ 20.334.629,90 (el cual es mayor a 1). Además de ello, la Tasa Interna de Retorno es del 109,13 % (el punto donde VAN = 0) por lo cual nos aseguramos de la viabilidad del proyecto de exportación según los retornos estimados.

8. Conclusiones.

Para el presente Plan de Negocios, se entiende que no se trata de una decisión de inversión donde haya que ponderar decisiones de toma de crédito, por dar un ejemplo, sino de un direccionamiento de una pequeña fracción de la producción dirigida al mercado interno hacia el mercado objetivo en el Estado Plurinacional de Bolivia. Esto implica que no se debe incurrir en riesgos financieros tampoco se deben sumar costos fijos en el planeamiento por lo que se tienen en cuenta los costos variables requeridos para la producción, tanto en el rubro de Mano de Obra como de Insumos (nacionales e importados). Se mencionó que no es necesario realizar modificaciones sobre el embalaje, voltaje del equipo o etiquetas correspondientes, por lo cual, tampoco se tiene un costo extra por adaptación del producto. También es un aliciente la utilización del medio de transporte terrestre, siendo de bajo costo para las posiciones planificadas a exportar.

En base a los motivos expuestos, la experiencia exportadora, tiene muchos aspectos a favor ya que los riesgos son mínimos, se obtienen beneficios como se demostró en el punto 7 y posibilita la apertura del mercado hacia otros clientes del país mencionado e incluso de la región.

Además de ello, los correspondientes análisis FODA realizados evidenciaron muchos aspectos en cuanto *oportunidades*, principalmente para el FODA de la empresa, donde la dirección encontró aspectos interesantes para evaluar, motivando reuniones donde se trazaron



metas según el plazo, lo cual representa un aspecto colateral inesperado pero positivo para quien suscribe:

- 4) Corto plazo: creación de un departamento dedicado a Comercio Exterior que se dedique completamente a la búsqueda de nuevos mercados externos. Puede ser una sola persona, graduado o estudiante de carreras afines con un contrato de plazo fijo de 2 años con opción a renovación en base a resultados.
- 5) Mediano plazo: mudanza de las instalaciones al Parque Industrial Alvear, con segunda opción del Parque Industrial Metropolitano de Pérez, con el objetivo de mejorar la línea de producción siempre y cuando las proyecciones de la demanda acompañen los estimativos esperados.
- 6) Largo plazo: cumplidos los objetivos de corto y mediano plazo, se avanzaría con una filial en el extranjero, en el país donde la demanda tenga mayor volumen o donde la dispersión de la misma requiera atención para sostener e incluso aumentar las ventas.

Alumno: Contino Leandro Sebastián

Carrera: Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales

Año: 2024



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Referencias Bibliográficas.

Bóveda, J.E., Oviedo, A., Yabusik S., A.L. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios*. Centro de convenciones del rectorado de la UNA, Paraguay.

Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Alfaomega colombiana, Colombia.



Bibliografía.

- Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C. (2005). *Guía básica del exportador* (12° ed.). Bancomext, México.
- Bóveda, J.E., Oviedo, A., Yabusik S., A.L. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios*. Centro de convenciones del rectorado de la UNA, Paraguay.
- Cetri Litoral (2006). *Manual del plan de negocios*. Universidad Nacional del Litoral, Argentina.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica S.A., Argentina.
- Fanjul, E. (2022). *El plan de internacionalización: una estrategia para los mercados exteriores*. Escuela de Comercio Exterior, España.
- Hill, C. W.H. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado local* (8° ed.).
- Keegan W.J. y Green M.C. (2009). *Marketing Internacional* (5° ed.). Pearson Educación, México.
- Mokate, K. (2004). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Alfaomega colombiana, Colombia.
- Montecristo soluciones en acero. (2024, septiembre 17). <https://www.Montecristo.com.bo/>.
- Musto, O. (2023). *Plan de negocios* (Diapositivas de PowerPoint). Plan de Negocios, Universidad Nacional de Rosario.
- Pantanali, N. (2010). *Claves para el armado de un plan de negocios de exportación*. Programa Primera Exportación, Argentina.
- Tecno raza predominante. (2024, septiembre 17). <https://www.Tecno.com.ar/>.
- Trade Map. (2024, septiembre 17). <https://www.trademap.org/Index.aspx>.
- Visentín, M. (2023). *Plan de negocios unidad 2* (Diapositivas de PowerPoint). Plan de Negocios, Universidad Nacional de Rosario.



Anexo 1: Ficha País Bolivia – julio 2023.

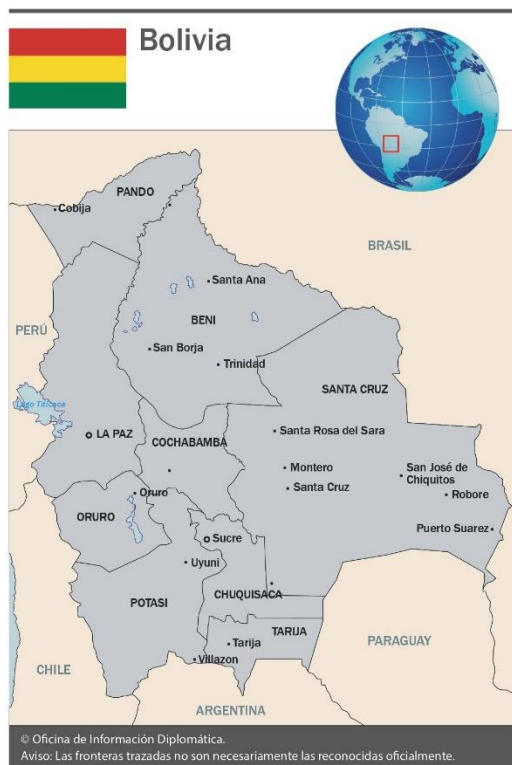
OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA
FICHA PAÍS

Bolivia

Estado Plurinacional de Bolivia

La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación pone a disposición de los profesionales de los medios de comunicación y del público en general la presente ficha país. La información contenida en esta ficha país es pública y se ha extraído de diversos medios, no defendiendo posición política alguna ni de este Ministerio ni del Gobierno de España respecto del país sobre el que versa.

JULIO 2023



© Oficina de Información Diplomática.
Aviso: Las fronteras trazadas no son necesariamente las reconocidas oficialmente.

Capitales: Sucre (capital constitucional, sede del Poder Judicial, 360.544 habitantes). La Paz (capital administrativa, sede del Gobierno y del Poder Legislativo, 956.732 habitantes).

Otras ciudades: Santa Cruz de la Sierra (1.903.398 habitantes); El Alto (1.109.048 habitantes); Cochabamba (856.198 habitantes); Oruro (351.802 habitantes); Tarija (272.692 habitantes); Potosí (269.180 habitantes).

Idioma: Los idiomas oficiales son el español y 36 lenguas originarias, entre las cuales las principales son el aimara, el quechua y el guaraní.

Moneda: Boliviano = 0.13€

Religión: Desde la Constitución de 2009 no existe religión oficial. No obstante, el 95% de los bolivianos se declaran católicos.

Forma de Estado: Estado Unitario, Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías (Constitución de 2009).

División administrativa: Bolivia se divide en 9 departamentos (Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija), en 113 provincias y en más de 300 municipios.

Bandera y otros símbolos oficiales: la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia establece la bandera tricolor, rojo, amarillo y verde, como símbolo oficial del estado. Se reconoce, asimismo, la wiphala como otro de los símbolos del Estado.

1.2. Geografía

El país se divide en tres regiones diferenciadas: a) la occidental o región andina que ocupa un 28 % del territorio con alturas casi constantes de más de 3.000 m. y con doce cimas de más de 6.000 m; b) la zona sub-andina que corresponde a la faja entre la cordillera oriental y las llanuras tropicales. Comprende los valles que se sitúan a una altura media de 2500 m. que constituyen áreas agrícolas por excelencia, así como la exuberante región subtropical de los yungas y c) las llanuras tropicales en el oriente, zona de tierras bajas a una altura entre los 200 y los 300 m. que cubren cerca del 60 % del territorio Boliviano.

Están constituidas por extensos pastizales, sabanas, bosques húmedos y semihúmedos de maderas preciosas y numerosos ríos navegables, largos y caudalosos.

1.3. Indicadores sociales

Densidad de población (hab. por km²) (2022): 11
PIB nominal: 40.176 millones USD (2021 INE Bolivia)
PIB per cápita (2021): 3.581,03 USD (Banco mundial – INE Bolivia)
Coefficiente GINI: 0.425 (Banco Mundial 2020)
IDH (2019): 118/191 (PNUD 2021-2022)
Esperanza de vida (2019): 71,77 años (PNUD 2021-2022)

1. DATOS BÁSICOS

1.1. Características generales

Nombre oficial: Estado Plurinacional de Bolivia.
Superficie: 1.098.581 Km².
Límites: Limita al norte y al este con el Brasil, al sur con Paraguay y Argentina, y al oeste con Chile y Perú.
Población: 12.006.031 habitantes (datos estimados del INE Bolivia para 2022, revisión 2020).



2

FICHA PAÍS **BOLIVIA**

Tasa de mortalidad niños menores de 5 años (por 1000) (2019): 155 (PNUD 2021-2022)

Tasa de alfabetización de adultos (2019): 97,32% (PNUD 2021-2022)

1.4. Estructura del Producto Interior Bruto

PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD Y POR COMPONENTES DEL GASTO (%)

POR SECTORES DE ORIGEN	2018	2019	2020	2021
Agropecuaria	11,5	12,8	14,5	13,9
Agricultura	n.D	n.D	n.D	n.D
Ganadería	n.D	n.D	n.D	n.D
Silvicultura y pesca	n.D	n.D	n.D	n.D
Industrial	26,3	31,9	30,8	31,9
Minería	7,1	4,6	3,6	4,7
Petróleo y gas natural (*)	3,8	4,5	4,6	4,4
Manufacturas	10,4	16,7	16,8	16,5
Construcción	2,9	4,0	3,6	4,0
Electricidad y agua	2,2	2,1	2,2	2,3
Servicios	62,2	55,3	54,7	54,2
Transporte, com. y almacenamiento	9,2	11,2	9,9	10,8
Comercio	7,0	7,8	8,1	8,2
Finanzas	10,3	13,0	13,5	12,8
Administración pública	16,1	10,4	11,7	11,0
Otros servicios	6,5	3,7	3,3	3,2
Restaurantes y hoteles	n.D.	2,5	2,2	2,1
Derechos e impuestos sobre importaciones	17,5	12,0	11,7	11,4
Servicios bancarios imputados	-4,3	-5,3	-5,7	-5,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

POR COMPONENTES DEL GASTO

CONSUMO	83,5	83,1	84,5	83,9
Consumo Privado	66,0	71,1	71,7	71,2
Consumo Público	17,5	12,0	12,8	12,7
INVERSIÓN	21,6	22,7	18,7	19,6
Formación bruta de Capital fijo	20,2	21,2	17,4	18,2
Var. Existencias	1,4	1,5	1,3	1,4
EXP. DE BIENES Y SERVICIOS	26,0	24,8	22,0	24,0
IMP. DE BIENES Y SERVICIOS	31,1	30,6	25,2	27,5
DISCREPANCIA ESTADÍSTICA	n.d	n.d	n.d	n.d
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, BCB. Última actualización: diciembre 2022
(*) Se ha añadido este sector por su importancia en la economía boliviana.

1.5. Coyuntura económica

En un contexto internacional adverso, la crisis política de otoño de 2019 y la posterior llegada de la pandemia de Covid19, provocaron que la economía boliviana se resintiera en 2020 con una caída del -7,5% del PIB.

Elo afecto también a los datos de desempleo, que había experimentado una evolución favorable, reduciéndose hasta el 4,2% en 2018; así como al déficit público, que alcanzó el 12% del PIB en 2020.

Con la celebración de elecciones en 2020 y la bajada de los casos de Covid19 en el país y a pesar del conflicto bélico suscitado en Europa en 2021, que ha derivado en problemas inflacionarios en las principales economías mundiales, Bolivia reporta un ambiente de estabilidad económica que se refleja en el comportamiento de sus principales indicadores macroeconómicos, es así que el PIB, en el año 2021 reporta un crecimiento del 6.11% y para el año 2022 Bolivia concluyo, según fuentes estatales, la gestión con un PIB de 43.000 millones USD aproximadamente, un crecimiento del 5.34%.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS 2019 2020 2021 2022

PIB	2019	2020	2021	2022
PIB (Mill. USD a precios corrientes)	40.660	36.419	40.176	n.d.
Tasa de variación real (%)	2,2	-8,7	6,1	n.d.
Tasa de variación nominal (%)	1,5	-10,4	10,3	n.d.

INFLACIÓN

Media anual (%)	1,8	0,7	0,9	n.d.
Fin de período (%)	1,47	0,67	0,90	3,00 (Nov)

TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL

Media anual (%)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Fin de período (%)	2,78	2,94	3,0	3,07 (Nov)

EMPLEO Y TASA DE PARO

Población (x 1.000 habitantes)	11.512	11.677	11.841	12.006
Población activa (x 1.000 habitantes)	3.872	4.013	4.266	n.d.
% Desempleo sobre población activa	3,8	7,9	8,5	4,2

DÉFICIT PÚBLICO

% de PIB	7,2	12,1	9,7	n.d.
----------	-----	------	-----	------

DEUDA PÚBLICA (INTERNA)

en Mill. USD	6.371	10.221	13.705	n.d.
en % de PIB	15,7	28,1	34,1	n.d.

EXPORTACIONES DE BIENES

en Mill. USD	8.805	6.975	10.986	11.572 (Oct)
% variación respecto a período anterior	-2,3	-20,8	57,5	n.d.

IMPORTACIONES DE BIENES

en Mill. USD	9.824	6.955	9.618	10.807 (Oct)
% variación respecto a período anterior	-1,8	-29,2	38,3	n.d.

SALDO B. COMERCIAL

en Mill. USD	-1.019	19	1.368	n.d.
en % de PIB	2,5	0,1	3,4	n.d.

SALDO B. CUENTA CORRIENTE

en Mill. USD	-1.377	-271	815	n.d.
en % de PIB	3,4	0,7	2,0	n.d.

DEUDA EXTERNA

en Mill. USD	11.268	11.901	12.698	12.857
en % de PIB	27,7	32,7	31,6	29,9

SERVICIO DE LA DEUDA EXTERNA

en Mill. USD	787	815	827	n.d.
en % de exportaciones de b. y s.	8,9	11,7	7,5	n.d.

RESERVAS INTERNACIONALES

en Mill. USD	6.468	5.276	4.753	3.807 (Ago)
en meses de importación de b. y s.	7,9	9,1	5,9	4,2 (Ago)

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (NETA)

en Mill. USD	560	86	481	n.d.
--------------	-----	----	-----	------

TIPO DE CAMBIO FRENTE AL DÓLAR

media anual	6,96	6,96	6,96	6,96
fin de período	6,96	6,96	6,96	6,96

Fuentes: Banco Central de Bolivia (BCB), Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE), CEPAL

Última actualización: diciembre 2022

1.6. Comercio exterior

La balanza por cuenta corriente registró en 2021 un superávit de 815 millones de dólares. Las reservas internacionales han disminuido de 8.946 millones de dólares (2018) a 3.807 millones de dólares (2022). La deuda externa a finales de 2022 fue de 12.857 millones de dólares (29.9%PIB).



1.7. Distribución del comercio por países

PRINCIPALES PAISES CLIENTES

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
India	740	742	734	1.850	1.944
Argentina	1.434	1.362	1.020	1.035	1.579
Brasil	1.718	1.524	1.095	1.442	1.573
Colombia	416	385	360	710	939
Japon	673	721	529	917	863
Peru	375	374	458	635	741
China	466	401	357	653	655
Corea (sur). Republica de	579	317	200	435	452
Ecuador	166	147	180	288	357
Estados Unidos	504	435	310	522	326
Resto	1.942	2.397	1.731	2.497	2.144
Total	9.015	8.805	6.975	10.986	11.573

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia.
Última actualización: diciembre 2022

PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
China	2.096	2.174	1.603	1.976	2.048
Brasil	1.619	1.574	1.183	1.707	1.665
Argentina	1.137	1.091	676	1.274	1.382
Chile	457	436	256	630	1.091
Peru	650	680	516	809	987
Estados Unidos	671	635	569	580	881
Suiza	59	129	23	92	235
Singapur	156	133	47	97	232
Mexico	256	274	179	219	199
India	154	173	181	227	192
Resto	2.746	2.527	1.720	2.007	1.895
Total	10.002	9.824	6.955	9.618	10.807

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia
Última actualización: diciembre 2022

1.8. Distribución del comercio por productos.

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (SECTORES)

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles	2.555	2.238	1.698	2.936	3.068
Combustibles y lubricantes minerales y productos conexos	3.142	2.825	2.039	2.360	2.630
Mercancías y operaciones no clasificadas en otro rubro de la cuci	1.190	1.739	1.276	2.554	2.351
Productos alimenticios y animales vivos	1.024	906	996	1.280	1.499
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	292	285	335	687	888
Articulos manufacturados, clasificados principalmente segun el	498	471	368	775	668
Productos quimicos y productos conexos, n.E.P.	178	180	110	162	358
Art. manufacturados diversos	131	153	146	225	104
Maquinaria y eq. de transporte	5	7	5	6	7
Bebidas y tabaco	1	2	1	1	0
Total	9.015	8.805	6.975	10.986	11.573

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia
Última actualización: diciembre 2022

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales.	3.142	2.825	2.039	2.360	2.630
Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas y semipreciosas o similares, metales preciosos, chapados de metales preciosos y manufacturas de estas materias; bisutería; monedas.	1.381	1.972	1.532	2.911	2.539
Minerales, escorias y cenizas	2.353	2.056	1.484	2.573	2.451
Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales.	547	469	515	737	899
Grasa y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal.	297	288	338	691	891
Estaño y manufacturas de estaño	318	285	178	507	453
Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forrajes.	78	65	91	160	426
Frutas comestibles; cortezas de agrios o de melones.	255	187	165	196	218
Abonos	68	82	7	41	212
Carne y despojos comestibles	8	16	65	95	157
Resto	568	560	562	713	697
Total	9.015	8.805	6.975	10.986	11.573

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia
Última actualización: diciembre 2022

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (SECTORES)

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
Combustibles y lubricantes minerales y productos conexos	1.303	1.597	749	2.270	3.697
Maquinaria y equipo de transporte	3.809	3.393	2.184	2.574	2.589
Articulos manufacturados, clasificados principalmente segun el	1.761	1.730	1.276	1.712	1.621
Productos quimicos y productos conexos, n.E.P.	1.514	1.474	1.317	1.585	1.575
Art. manufacturados diversos	764	804	596	647	592
Productos alimenticios y animales vivos	666	651	675	640	540
Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles	85	96	79	103	109
Bebidas y tabaco	75	61	60	68	63
Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal	15	15	18	17	19
Efectos personales	4	3	2	3	3
Mercancías y operaciones no clasificadas en otro rubro de la cuci	6	1	0	0	0
Total	10.002	9.824	6.955	9.618	10.807

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia
Última actualización: diciembre 2022

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS

(DATOS EN MILL USD)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales.	1.304	1.598	749	2.271	3.697
Reactores nucleares, calderas, maquinas, aparatos y artefactos mecanicos; partes de estas maquinas o aparatos	1.931	1.226	822	999	1.109
Vehiculos automoviles, tractores, ciclos y demas vehiculos terrestres, sus partes y accesorios.	1.050	1.078	684	900	872

4

FICHA PAÍS **BOLIVIA**

Materias plasticas y manufacturas de estas materias	494	498	392	534	540
Fundicion, hierro y acero	489	492	329	572	536
Maquinas, aparatos y material electrico s sus partes; aparatos de grabacion o reproduccion de sonido, aparatos de grabacion o reproduccion de imagenes y sonido en television, y las partes y accesorios	766	899	521	546	477
Productos diversos de las industrias quimicas	369	335	303	361	363
Manufacturas de fundicion, de hierro o de acero	334	306	209	242	217
Caucho y manufacturas de caucho	165	173	133	178	207
Productos farmaceuticos	206	224	239	257	207
Resto	2.894	2.996	2.576	2.758	2.583
Total	10.002	9.824	6.955	9.618	10.807

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia
 Última actualización: diciembre 2022

1.9. Inversiones por países

INVERSION EXTRANJERA POR PAISES Y SECTORES

(DATOS EN MILL. USD)	2018	2019	2020	2021
POR PAISES				
Suecia	212,0	40,0	-154,0	286,0
Perú	89,0	38,0	127,0	250,0
España	190,0	264,0	119,0	159,0
Países Bajos	47,0	54,0	37,0	74,0
Suiza	n.d	20,0	-14,0	69,0
Brasil	n.d.	n.d.	n.d.	65,0
Chile	n.d.	n.d.	n.d.	21,0
Canadá	n.d.	n.d.	n.d.	21,0
Argentina	27,0	25,0	16,0	20,0
Francia	58,0	8,0	n.d.	n.d.
Reino Unido	54,0	28,0	n.d.	n.d.
Austria	39,0	n.d.	n.d.	n.d.
China	29,0	n.d.	n.d.	n.d.
Estados Unidos	-71,0	44,0	-11,0	n.d.
Bahamas	n.d	n.d.	20,0	n.d.
Luxemburgo	n.d	10,0	14,0	n.d.
Bermudas	n.d	28,0	11,0	n.d.
Ecuador	n.d	n.d.	-9,0	n.d.
Colombia	n.d.	14,0	13,0	n.d.
Venezuela	n.d.	24,0	n.d.	n.d.
Resto	231,0	-22,0	50,0	84,0
Total	905,0	575,0	219,0	1.049,0
POR SECTORES				
Hidrocarburos	282,0	208,0	156,0	186,0
Minería	123,0	13,0	-90,0	296,0
Comercio	114,0	83,0	96,0	75,0
Industria	102,0	155,0	64,0	382,0
Transporte	0,0	28,0	-30,0	1,6
Otros sectores	160,0	88,0	23,0	108,4
Inversión Bruta	905,0	575,0	219,0	1.049,0
Desinversión	602,0	792,0	1.268,0	454,0
Inversión total neta	303,0	-217,0	-1.049,0	595,0
IED Neta Ajustada	303,0	-217,0	-1.049,0	595,0
Total	303,0	-217,0	-1.049,0	595,0

Fuente: Banco Central de Bolivia (BCB)
 Última actualización: diciembre 2022



El ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación junto al vicepresidente de Bolivia. Visita a Madrid en septiembre de 2021. Foto embajada de Bolivia.

2. SITUACIÓN POLÍTICA

2.1 Política interior

Las últimas elecciones presidenciales y legislativas tuvieron lugar en octubre de 2020. El candidato del Movimiento al Socialismo (MAS), Luis Arce, resultó elegido en primera vuelta, con más del 55% de los votos, por delante de Carlos Mesa (Comunidad Ciudadana) y Luis Fernando Camacho (Creemos). El MAS logró también mayoría absoluta en las dos cámaras legislativas (21 de 36 senadores y 75 de 130 diputados).

El 8 de noviembre de 2020, Luis Arce Catacora tomó posesión como presidente del Estado Plurinacional de Bolivia.

Constitución

Según la Constitución vigente de 7 de febrero de 2009, Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. La Constitución dedica una especial atención a la protección de los derechos de los pueblos indígenas originarios.

El Tribunal Constitucional Plurinacional (elegido por sufragio universal) es el encargado de velar por la supremacía y cumplimiento de la Constitución.

Sistema político

República Presidencialista. Según la Constitución, la República de Bolivia adopta para su gobierno la forma democrática participativa, representativa y comunitaria, con equivalencia de condiciones entre hombres y mujeres. Establece la separación, independencia, coordinación y cooperación entre los poderes Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral.

Poder Ejecutivo. El Órgano Ejecutivo está compuesto por el Presidente, el Vicepresidente y los Ministros. El Presidente y el Vicepresidente son elegidos por sufragio universal, obligatorio, directo, libre y secreto por un periodo de 5 años. Para tomar posesión es necesario obtener el cincuenta por ciento más uno de los votos válidos; o un mínimo del cuarenta por ciento de los votos válidos, con una diferencia de al menos diez por ciento en relación con la segunda candidatura. En caso de que ninguna de las candidaturas cumpla estas condiciones se realizará una segunda vuelta en el plazo de sesenta días.



Poder Legislativo. La Asamblea Legislativa Plurinacional está compuesta por dos cámaras, la Cámara de Diputados (130 diputados) y la Cámara de Senadores (36 senadores, 4 por cada departamento). Ambas son elegidas por un periodo de 5 años, en la misma fecha que las elecciones presidenciales. En la elección de los asambleístas la Constitución garantiza la participación proporcional de los pueblos indígenas y la existencia de circunscripciones especiales indígenas.

Poder Judicial. En Bolivia, la jurisdicción ordinaria y la jurisdicción indígena originario campesina gozan de igual jerarquía. La jurisdicción ordinaria se ejerce por el Tribunal Supremo de Justicia (cuyos miembros son elegidos mediante sufragio universal por un periodo de 6 años, sin posibilidad de reelección), los tribunales departamentales de justicia, los tribunales de sentencia y los jueces; la jurisdicción agroambiental por el Tribunal y jueces agroambientales y la jurisdicción indígena originaria campesina se ejerce por sus propias autoridades.

Relación de Gobierno

Presidente: Luis Arce Catacora

Vicepresidente: David Choquehuanca

Ministros

Ministro de Relaciones Exteriores: Rogelio Mayta

Ministra de la Presidencia: María Nela Prada

Ministro de Gobierno: Carlos Eduardo del Castillo del Carpio

Ministro de Defensa: Edmundo Novillo

Ministra de Planificación del Desarrollo: Gabriela Mendoza

Ministro de Economía y Finanzas Públicas: Marcelo Montenegro

Ministro de Hidrocarburos: Franklin Molina Ortiz

Ministro de Desarrollo Productivo y Economía Plural: Néstor Huanca

Ministro de Obras Públicas Servicios y Vivienda: Edgar Montaña

Ministro de Minería y Metalurgia: Ramiro Félix Villavicencio

Ministro de Justicia y Transparencia: Iván Manolo Lima

Ministra de Trabajo y Previsión Social: Verónica Patricia Navía

Ministra de Salud: María Renée Castro

Ministro de Medio Ambiente y Agua: Juan Santos Cruz

Ministra de Educación: Édgar Pary Chambí

Ministro de Desarrollo Rural: Remmy Rubén Gonzáles Atila

Ministra de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización: Sabina Orellana Cruz

Datos biográficos

Luis Arce Catacora, presidente del Estado Plurinacional de Bolivia

Nació en La Paz, el 28 de septiembre de 1963.

Licenciado en economía. Ha ejercido como ministro de Economía de Finanzas Públicas de Bolivia en dos ocasiones (MAS-IPSP): la primera, de 2006 a 2017; la segunda, desde enero hasta noviembre de 2019. También ha desempeñado buena parte de su carrera profesional como funcionario en el Banco Central de Bolivia y ha sido profesor catedrático en varias universidades bolivianas, como la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), la Universidad Católica Boliviana (UCB) o la Universidad Privada de Bolivia (UPB).

El 8 de noviembre de 2020 tomó posesión como presidente del Estado Plurinacional de Bolivia.

Rogelio Mayta, ministro de Relaciones Exteriores

Abogado. Estudio en la Universidad Mayor de San Andrés, en La Paz.

A lo largo de su carrera ha asesorado a entidades públicas, privadas y organizaciones sociales como la Federación Nacional de Trabajadoras del Hogar de Bolivia y la Organización Nacional de Activistas por la Emancipación

de la Mujer (ONAEM). También ha ejercido la defensa de las víctimas en causas relacionadas con la vulneración de derechos humanos. Ha realizado investigaciones sobre justicia, arbitraje internacional y derecho procesal civil y ha impartido como profesor diversas materias jurídicas en la Universidad Católica Boliviana San Pablo.

David Choquehuanca, vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia

De etnia aimara, y con un amplio recorrido en el activismo indígena y campesino durante los años 80 y 90, ejerció como Canciller de Bolivia en los gobiernos de Evo Morales entre 2006-2017, cuando asumió la Secretaría General de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA).

2.2 Política exterior

Bolivia participa en los procesos de integración regional americanos. Es miembro de la Organización de Estados Americanos, de la Comunidad Andina de Naciones, de la CELAC, ALBA y UNASUR. Bolivia firmó el 17 de julio de 2015 el Protocolo de adhesión al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), restando para su ingreso como miembro de pleno derecho la ratificación de Brasil.

Las relaciones entre la UE y Bolivia se desarrollan en el marco del mecanismo denominado Diálogo de Alto Nivel, que se celebró por última vez en La Paz, en mayo de 2022.

3. RELACIONES BILATERALES CON ESPAÑA

3.1. Diplomáticas

En agosto de 2018, el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, visitó Bolivia, como parte de una gira por cuatro países de América Latina (Bolivia, Chile, Colombia y Costa Rica).

En noviembre de 2020, SM el Rey viajó a La Paz para asistir a la toma de posesión del presidente Arce, acompañado de la ministra de Exteriores, Unión Europea y Cooperación y del vicepresidente segundo del gobierno.

En marzo de 2021 el director de la AECID y el director general para Iberoamérica visitaron La Paz para mantener Consultas Políticas y de Cooperación con las autoridades bolivianas.

En septiembre de 2021 el vicepresidente del Estado David Choquehuanca visitó Madrid, siendo recibido por SM el Rey, por el presidente del Senado y por los ministros de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Derechos Sociales y Agenda 2030 y Consumo.

En 2022 se intensificó el ritmo de viajes de autoridades bolivianas a España destacando un nuevo viaje del vicepresidente Choquehuanca (22-24 de septiembre), quien mantuvo encuentros con el ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, con el presidente del Senado y con el ministro de Consumo. Destaca asimismo el viaje a Madrid y a Granada de la viceministra de Gestión Institucional y Consular de Bolivia, Eva Chuquimia (12-13 de diciembre) y en febrero de 2023 el viaje a Madrid del canciller Rogelio Mayta, quien mantuvo un encuentro con el ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.

Por lo que respecta a la parte española, en 2022 viajó a Bolivia el Secretario de Estado para Iberoamérica y el Caribe y el Español en el Mundo (17-19 de mayo), quien mantuvo encuentros, entre otros, con el vicepresidente



6

FICHA PAÍS **BOLIVIA**

Choquehuanca, el canciller Mayta, el ministro de Justicia, Iván Lima, y el alcalde de La Paz, Iván Arias. Asimismo, durante 2022 la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional visitó en dos ocasiones Bolivia (visita bilateral los días 6-10 de febrero e inauguración de un encuentro en el Centro de Formación de Santa Cruz el 9 de junio) y en una ocasión el director de la AECID (12-15 de octubre).

Por otro lado, en 2022 España y Bolivia celebraron el 175º aniversario de la firma del Tratado de Paz y Amistad.

3.2. Económicas

Tradicionalmente, los flujos comerciales entre España y Bolivia han sido reducidos. La tendencia de 2008 a 2012 era de una balanza comercial favorable a Bolivia, debido en su mayor parte al incremento de los precios de los minerales y la agricultura. Durante los últimos años la tendencia se ha invertido y desde 2017 la balanza ha sido favorable a España. Las exportaciones españolas alcanzaron en 2021 los 77,37 millones de €, mientras que las importaciones llegaron a los 122,69 millones de €. Las principales exportaciones españolas a Bolivia en el año 2021 fueron: máquinas y aparatos mecánicos; aparatos y material eléctrico; vehículos y material ferroviario; manufacturas de fundición hierro/acero; vehículos automóviles y tractores; aceites esenciales y perfumes; materias colorantes; materias plásticas y sus manufacturas; productos farmacéuticos y abonos. Las principales importaciones fueron: minerales, escoria y cenizas (entre ellos el zinc); estaño y sus manufacturas; legumbres y hortalizas sin conservar; frutas sin conservar; cereales; fundición de hierro y acero; conservas de verduras o fruta; semillas oleaginosas, productos de cereales; cobre y sus manufacturas y plomo y sus manufacturas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, en el año 2021 España se situaba en el puesto décimo quinto de países origen de las importaciones bolivianas, con una cuota de mercado del 0,97%.

BALANZA COMERCIAL BILATERAL DE BIENES

(DATOS EN MILL EUR)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Exportaciones españolas	91,8	146,0	167,1	139,9	79,27	77,38
Importaciones españolas	106,5	84,1	148,5	103,8	55,93	122,69
Saldo	-14,7	61,9	18,6	36,1	23,34	-45,31

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio. Diciembre 2022

BALANZA COMERCIAL BILATERAL

(DATOS EN MILL EUR)	2018	2019	2020	2021	2022 (OCT)
Exportaciones españolas	167,1	139,9	79,2	91,3	86,2
Importaciones españolas	148,5	103,8	54,8	143,6	199,1
Saldo	18,6	36,1	24,3	-52,4	-112,9
Tasa de cobertura	113%	135%	144%	64%	43%

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio

Última actualización: Diciembre 2022

España fue el tercer mayor inversor en Bolivia en 2021 (último dato disponible) en términos de flujo y se encuentra entre los principales inversores en términos de stock. Sin embargo, la inversión en Bolivia muestra una trayectoria claramente decreciente, tendencia que se profundiza desde 2019 (particularmente las inversiones Greenfield). Esta misma tendencia decreciente puede apreciarse en la IED que Bolivia recibe desde el resto del mundo, y que en 2019 registró una cifra de -237,4 millones USD.

Los flujos de la inversión bruta española a Bolivia han ido fluctuando de manera notable, con una tendencia claramente decreciente en el último periodo. Así, analizando la inversión neta observamos que se ha producido un proceso de desinversión productiva y una caída muy notable de la inversión ETVE desde 2018.

INVERSION DIRECTA ESPAÑOLA BRUTA Y NETA EN BOLIVIA

(MILLONES DE EUR)	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión bruta no etve	1,61	0,96	0,88	44,72	7,63
Inversión bruta etve	0,92	4,25	5,48	-	-
Inversión neta no etve	-2,38	0,50	-113,16	-71,62	-371,49
Inversión neta etve	0,92	4,25	5,43	-	-2,65

Fuente: DataInVex. Secretaría de Estado de Comercio. diciembre 2022

Según el último dato del que disponemos, en 2020 el stock de IED sin ETVE de España en Bolivia alcanzaría los 1.610,30 millones de euros, mientras que el stock de IED ETVE supondría 15,25 millones de euros, con una caída del 72% desde el año 2015 hasta 2018 de este último indicador. Podemos prever asimismo una caída del stock de IED sin ETVE desde 2019, tal y como anticipan los flujos de inversión neta.

STOCK POSICIÓN INVERSORA DE ESPAÑA EN BOLIVIA

(MILLONES DE EUR)	2017	2018	2019	2020	2021
Stock posición inversora no etve	1.531,8	1.988,9	2.265,54	1.610,30	-
Stock posición inversora etve	118,9	11,56	33,43	15,25	-

Fuente: DataInVex. Secretaría de Estado de Comercio. diciembre 2022

3.3. Cooperación

La Cooperación Española con Bolivia se remonta a hace más de 30 años, con una importante presencia de actores. Muestra de ello es la existencia de tres Unidades de Cooperación en el Exterior (UCE) en Bolivia: una Oficina Técnica de Cooperación en La Paz, un Centro de Formación en Santa Cruz de la Sierra y el Centro Cultural de España en La Paz, que refuerza el compromiso con la cooperación intercultural entre ambos países.

En los últimos años, la AECID ha reforzado su concentración, tanto sectorial como intersectorial, en aquellas áreas con mayores ventajas comparativas, con cooperación financiera (FONPRODE), Cooperación Delegada de la UE, Cooperación Técnica, complementándose con el intercambio de conocimiento o la cooperación cultural.

El 15 de diciembre de 2022 se ha firmado el Marco de Asociación País, MAP 2022 2025 entre la SECI y el Ministro de Planificación del Desarrollo de Bolivia. Este MAP agrega en tres prioridades nuevos resultados intermedios de desarrollo.

1. En transición ecológica justa, se seguirá trabajando en agua y saneamiento y se fortalecerá el trabajo sobre producción sostenible en áreas social y medioambientalmente vulnerables, especialmente en comunidades indígenas. Así mismo, se identificarán intervenciones de adaptación y mitigación al cambio climático.
2. En lo que se refiere a cohesión social, se seguirá trabajando en proyectos estratégicos en salud, educación y cultura, entre los que destaca el fortalecimiento en la formación de especialidades médicas, el programa de escuelas taller para el patrimonio y los programas de becas.
3. Por último, en gobernanza democrática e igualdad de género, se seguirá trabajando en la mejora del acceso a la justicia, especialmente para las mujeres víctimas de violencia y en la lucha contra la trata de personas.



3.4. Visitas en ambos sentidos durante los últimos diez años

Personalidades bolivianas que han visitado España

Presidentes

Septiembre de 2013: el presidente Morales realizó una visita a España en cuyo marco fue recibido por SM el Rey y mantuvo una entrevista con el presidente del Gobierno.

Marzo de 2018: el presidente Morales realizó una visita a España en cuyo marco fue recibido por SM el Rey y mantuvo una entrevista con el presidente del Gobierno.

Vicepresidentes

Diciembre de 2013: el vicepresidente, D. Álvaro García Linera realizó una visita a España en cuyo marco se entrevistó con el ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Sr. García-Margallo.

En septiembre de 2021 el vicepresidente del Estado David Choquehuanca visitó Madrid, siendo recibido por SM el Rey, por el presidente del Senado y por los ministros de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Derechos Sociales y Agenda 2030 y Consumo.

En septiembre de 2022 el vicepresidente Choquehuanca viajó de nuevo a Madrid, donde mantuvo encuentros con el ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, con el presidente del Senado y con el ministro de Consumo.

Ministros de Relaciones Exteriores

Enero de 2015: el canciller David Choquehuanca viajó a Madrid para reunirse con el ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación, Sr. García Margallo.

Enero 2016: el canciller David Choquehuanca viajó a Madrid y Salamanca, donde impartió una conferencia en la Universidad.

Mayo 2019: visita del canciller Diego Pary.

Febrero de 2023: el canciller Rogelio Mayta visita Madrid, manteniendo un encuentro con el ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, José Manuel Albares.

Otras autoridades

Julio de 2013: visitó España la ministra de Transparencia, Sra. Nardi Suxo.
Noviembre de 2013: visitó España la ministra de Planificación para el Desarrollo de Bolivia, Sra. Viviana Caro, en el marco de una reunión del Comité Binacional de los Programas de Conversión de Deuda firmados en 2003 y 2009.

Octubre de 2013: visitó España el procurador general del Estado de Bolivia, Sr. Hugo Montero, en el marco de las negociaciones con Red Eléctrica Española por la nacionalización de su filial boliviana TDE.

En 2014: visitó en varias ocasiones España el procurador general del Estado de Bolivia, Sr. Héctor Arce, en el marco de las negociaciones con diversas empresas españolas con filiales nacionalizadas en Bolivia.

Noviembre de 2014: la ministra de Planificación para el Desarrollo de Bolivia, Sra. Viviana Caro, visitó España, en el marco de la celebración de la Comisión Mixta de Cooperación.

Abril de 2015: visitó España el entonces ministro de Planificación, René Orellana, para asistir a una reunión de intercambio de experiencias entre España y Bolivia sobre Agua y Saneamiento.

Mayo de 2015: el ministro de Deportes, Sr. Tito Montaña, visitó España, en el marco de la firma de un Convenio de Cooperación en materia deportiva entre el ministerio de Deportes de Bolivia y el consejo Superior de Deportes de España (CSD).

Junio de 2015: el vicepresidente Álvaro García Linera visitó España en viaje no oficial.



El canciller D. Rogelio Mayta, junto su homólogo D. José Manuel Albares.-Madrid febrero de 2023. Foto: cancillería Bolivia.

Enero de 2016: el viceministro de turismo participó en FITUR.

Julio 2016: los ministros de Economía, Planificación del Desarrollo, y Culturas y Turismo visitaron Madrid y participaron en un encuentro de inversiones organizado por la CEOE.

Septiembre de 2016: el alcalde de La Paz visitó Madrid para participar en un encuentro de la UCCL y para firmar un acuerdo con la Fundación del Real Madrid.

19/21 de abril de 2017: el alcalde de La Paz Luis Revilla visitó España y participó en su calidad de copresidente de UCCL (Unión de Capitales de la Cultura Iberoamericanas) en diversos eventos.

6/8 de julio de 2017: la viceministra de Relaciones Exteriores Guadalupe Palomeque visita Madrid para asistir a la reunión de coordinadores nacionales de la XXVI Cumbre iberoamericana.

8/13 de julio: visita de la viceministra de Gestión institucional y Consular, Carmen Almendras, con motivo de una visita de trabajo a consulados de Bolivia en España.

23/24 de octubre 2017: visita de la ministra de Culturas y Turismo a Sra. Wilma Alanoca, a Madrid durante la cual se reunió con secretario de Estado de Cultura y secretaria de Estado de Turismo con quien firmó un MOU de cooperación en materia turística.

25 de octubre: visita del ministro de Medio Ambiente y Agua, D. Carlos Ortuño, al III Diálogo sobre el agua celebrado en Casa América por la CAF, ocasión en la que firmó MOU de cooperación en seguridad de presas de agua con su homóloga española, ministra de Agricultura Isabel García Tejerina.

7 de febrero de 2018: visita de la viceministra de Relaciones Exteriores Carmen Almendras.

21 de junio de 2019: visita de la viceministra de Relaciones Exteriores Carmen Almendras.

12-13 de diciembre de 2022: viaje a Madrid y a Granada de la viceministra de Gestión Institucional y Consular de Bolivia, Eva Chuquimia

Personalidades españolas que han visitado Bolivia

SM el rey y miembros de la familia real

Noviembre 2020: Viaje SM el Rey con motivo de la toma de posesión del presidente Arce.

Presidentes del Gobierno y altas autoridades

21-01-2015: el presidente de las Cortes, Jesús Posada, representó a España en los actos de investidura del presidente Morales.

29-08-2018: el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, visitó Bolivia, en el marco de una gira latinoamericana que incluyó también Chile, Colombia y Costa Rica.



8

FICHA PAÍS **BOLIVIA**

Otras autoridades

Octubre de 2013: la directora general de la Seguridad Social, Doña. María Eugenia Martín Mendizábal, visitó Bolivia.
14/15-06-2014: el secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica visitó Bolivia en el marco de la Cumbre del G77+China celebrada en Santa Cruz.
Enero de 2015: el secretario de Estado Jesús Gracia visitó Bolivia integrando la delegación española que asistió a la ceremonia de investidura de Evo Morales.
21-01-2015: el presidente de las Cortes, Jesús Posada, representó a España en los actos de investidura del presidente Morales. Vino acompañado por el entonces secretario de Estado para Iberoamérica Jesús Gracia.
Febrero de 2015: el presidente José Luis Rodríguez Zapatero, acompañado de Miguel Ángel Moratinos, visitó Bolivia y mantuvo encuentros con el presidente Evo Morales.
Junio 2016: la alcaldesa de Madrid visitó La Paz para participar en la Asamblea de la UCCI (Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas).
28/06- 4/07-2016: visita del director general de Cooperación de Islas Baleares Antoni Servera Saletas para asistir al II Foro de desarrollo y economía local en América Latina y Caribe. 19/21-06-2016: visita del expresidente Zapatero a Cochabamba (Tiquipaya), con motivo de Encuentro Internacional "Por una ciudadanía universal: un mundo sin muros", como invitado internacional por el Gobierno de Bolivia.
Junio de 2017: visita de la directora de la Oficina Española de Patentes y Marcas, Dña Patricia García-Escudero Márquez a las VI Jornadas Iberoamericanas sobre la mejora en la gestión de las oficinas de propiedad industrial (Santa Cruz).
Marzo de 2021: visita de trabajo del director de la AECID, Magdy Martínez Solimán, y del director general para Iberoamérica del ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
En febrero de 2022 la Secretaria de Estado de Cooperación Internacional visitó Bolivia, visitando proyectos de cooperación y manteniendo encuentros con el Canciller, la ministra de Planificación, el ministro de Agua y el ministro de Salud, entre otros.
En 2022 viajó a Bolivia el Secretario de Estado para Iberoamérica y el Caribe y el Español en el Mundo (17-19 de mayo), quien mantuvo encuentros, entre otros, con el vicepresidente Choquehuanca, el canciller Mayta, el ministro de Justicia, Iván Lima, y el alcalde de La Paz, Iván Arias. Asimismo, durante 2022 la Secretaria de Estado de Cooperación Internacional visitó en dos ocasiones Bolivia (visita bilateral los días 6-10 de febrero e inauguración de un encuentro en el Centro de Formación de Santa Cruz el 9 de junio) y en una ocasión el director de la AECID (12-15 de octubre).

3.5 Relación de Declaraciones, Tratados y Acuerdos firmados

Tratado de reconocimiento, paz y amistad

Firma: 21 de julio de 1847
Ratificación: 12 de febrero de 1861
Gaceta de Madrid: 2 de junio de 1861

Tratado de paz y amistad

Firma: 21 de agosto de 1879
Ratificación: 19 de enero de 1880
Gaceta de Madrid: 15 de marzo de 1880

Tratado de arbitraje

Firma: 17 de febrero de 1902
Ratificación: 10 de octubre de 1903
Gaceta de Madrid: 22 de octubre de 1904

Convenio relativo al reconocimiento recíproco de la validez de títulos académicos

Firma: 4 de septiembre de 1903
Ratificación: 8 de julio de 1910
Gaceta de Madrid: 11 de octubre de 1910

Acuerdo relativo al servicio militar

Firma: 28 de mayo de 1930
En vigor: 28 de mayo de 1930
Gaceta de Madrid: 28 y 31 de agosto de 1931

Canje de Notas reafirmando el Tratado de paz y amistad de 21 de agosto de 1879 e iniciando negociaciones para un nuevo tratado de arbitraje

Firma: 16 y 17 de agosto de 1964
En vigor: 17 de agosto de 1949

Convenio de doble nacionalidad

Firma: 12 de octubre de 1961
Ratificación: 31 de marzo de 1964
En vigor: 31 de marzo de 1964
B.O.E.: 14 de abril de 1964

Convenio cultural

Firma: 15 de febrero de 1966
Ratificación: 8 de mayo de 1968
En vigor: 9 de mayo de 1968
B.O.E.: 3 de junio de 1968

Convenio de cooperación social

Firma: 15 de febrero de 1966
Ratificación: 19 de enero de 1968
En vigor: 19 de enero de 1968
B.O.E.: 29 de febrero de 1968

Canje de Notas estableciendo un Acuerdo por el que se concede a Iberia Líneas Aéreas de España permiso para aterrizar en territorio boliviano

Firma: 21 de noviembre de 1968
En vigor: 21 de noviembre de 1968

Convenio de cooperación técnica

Firma: 3 de julio de 1971
En vigor: 3 de septiembre de 1975
B.O.E.: 1 de octubre de 1975

Acuerdo sobre transporte aéreo internacional regular

Firma: 12 de septiembre de 1974
Aplicación provisional: 12 de septiembre de 1974
En vigor: 3 de septiembre de 1975
B.O.E.: 11 de noviembre de 1975

Canje de Notas en relación con la gratuidad del reingreso de los ciudadanos españoles residentes en Bolivia

Firma: 13 y 24 de junio de 1985
En vigor: 24 de junio de 1985

Acuerdo complementario de cooperación técnica para el desarrollo de un plan de cooperación integral

Firma: 13 de mayo de 1986
Aplicación provisional: 13 de mayo de 1986
B.O.E.: 6 de noviembre de 1986

Tratado sobre transferencia de personas condenadas

Firma: 24 de abril de 1990
En vigor: 27 de mayo de 1995
B.O.E.: 30 de mayo de 1995

Tratado de extradición

Firma: 24 de abril de 1990
En vigor: 27 de mayo de 1995
B.O.E.: 30 de mayo de 1995 y 6 de julio de 1995



SM Rey de España, recibido por el nuevo presidente de Bolivia, Luis Arce.- Bolivia, noviembre de 2020.-foto Casa Real.

Convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio.

Firma: 30 de junio de 1997
En vigor: 23 de noviembre de 1998
B.O.E.: 10 de diciembre de 1998

Acuerdo sobre cooperación en materia de prevención del consumo y control del tráfico de estupefacientes y sustancias psicotrópicas

Firma: 10 de noviembre de 1997
Aplicación provisional: 10 de noviembre de 1997
En vigor: 26 de diciembre de 1998
B.O.E.: 3 de abril de 1998 y 24 de noviembre de 1998

Convenio sobre asistencia judicial en materia penal

Firma: 16 de marzo de 1998
En vigor: 1 de abril de 2000
B.O.E.: 2 de marzo de 2000

Tratado general de cooperación y amistad

Firma: 16 de marzo de 1998
En vigor: 22 de febrero de 1999
B.O.E.: 6 de marzo de 1999

Protocolo adicional modificando el Convenio de doble nacionalidad de 12 de octubre de 1961

Firma: 18 de octubre de 2000
En vigor: 1 de febrero de 2002
B.O.E.: 22 de febrero de 2002 y 22 de marzo de 2002

Acuerdo bilateral en materia de adopciones

Firma: 29 de octubre de 2001
Aplicación provisional: 29 de octubre de 2001
En vigor: 1 de agosto de 2002
B.O.E.: 20 de diciembre de 2001, 25 de julio de 2002 y 15 de agosto de 2002

Acuerdo para la promoción y la protección recíproca de inversiones

Firma: 29 de octubre de 2001
Entrada vigor: 9 de julio de 2002. No ha sido renovado, con lo cual **dejó de estar en vigor el 9 de julio de 2012**. Las inversiones realizadas antes de esa fecha siguen sujetas al mismo hasta el 9 de julio de 2022.
B.O.E.: 15 de octubre de 2002

Acuerdo sobre el libre ejercicio de actividades remuneradas para familiares dependientes del personal diplomático, consular, administrativo y técnico de Misiones Diplomáticas y Oficinas Consulares

Firma: 26 de junio de 2002
En vigor: 8 de noviembre de 2004
B.O.E.: 14 de octubre de 2004

Canje de notas sobre el reconocimiento recíproco y el canje de los permisos de conducción nacionales

Firma: 26 de junio de 2007
En vigor: 23 de noviembre de 2007 (aplicación suspendida)
B.O.E.: 17 de diciembre de 2007

Canje de notas sobre participación en las elecciones municipales de los nacionales de cada país residentes en el territorio del otro

Firma: 15 de septiembre de 2009
En vigor: 1 de diciembre de 2010
B.O.E.: 17 de diciembre de 2010

Acuerdo sobre supresión recíproca de visados en pasaportes diplomáticos y oficiales o de servicio

Firma: 15 de septiembre de 2009
Aplicación provisional: 15 de octubre de 2009
En vigor: 31 de diciembre de 2010
B.O.E.: 9 de diciembre de 2009

Acuerdo sobre transporte aéreo

Firma: 8 de noviembre de 2010
Aplicación provisional: 8 de noviembre de 2010
En vigor:
B.O.E.: 3 de enero de 2011

Memorando de Entendimiento de Cooperación en materia de Investigación, Protección, Conservación y Difusión de Bienes Culturales entre los Ministerios de Cultura de España y Bolivia con ocasión de la recuperación de bienes de la fragata Nuestra Señora de las Mercedes.

Firmado el 16 de octubre de 2012 en La Paz.

Memorando de Entendimiento sobre Cooperación Deportiva entre el Consejo Superior de Deportes de España y el Ministerio de Deportes del Estado Plurinacional de Bolivia.

Firma: 8 de mayo de 2015.

Memorando de entendimiento entre el Ayuntamiento de Madrid y el Gobierno de la ciudad de La Paz.

Firma: 13 de junio de 2016.

Memorando de Entendimiento firmado entre la Fiscalía General del Estado de Bolivia y la de España en Madrid, 8 de julio de 2016.

Memorando de Entendimiento en materia de Turismo entre España y Bolivia

Firmado el 24 de octubre de 2017.

Memorando de Entendimiento en materia de seguridad de presas de agua

Firmado entre España y Bolivia el 24 de octubre de 2017.

Memorando de Entendimiento en el ámbito de las infraestructuras y los transportes, firmado el 28 de agosto de 2018.

Memorando de Entendimiento sobre Cooperación en materia de justicia, firmado el 28 de agosto de 2018.

Memorando de Entendimiento en materia de archivos entre la Dirección General de Bellas Artes del Ministerio de Cultura y Deporte y la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, firmado en Sucre el 18 de octubre de 2021.

Memorando de Entendimiento entre el CGPJ y el Tribunal Superior de Justicia de Bolivia: firmado en marzo de 2022

Marco de Asociación-País 2022-2025: firmado en diciembre de 2022

10

FICHA PAÍS **BOLIVIA**

3.6. Datos de la representación española

Embajada de España

Dirección: Avda. 6 de agosto, 2827.- La Paz. Casilla de Correos: 282.
Teléfono: (591) 2.243.27.52
Teléfono emergencia consular: (591) 720.264.21
Fax: (591) 2.211.32.67
Correo electrónico: emb.lapaz@maec.es

Oficina Económica y Comercial de España en La Paz

Avda. 20 de octubre, esquina C/ Campos. Edificio Torre Azul – Piso 15, La Paz
Teléfono: (591) 2.214.10.16
Fax: (591) 2.243.42.57
Correo electrónico: lapaz@comercio.mineco.es
Página Web: <http://www.comercio.gob.es>

Oficina Técnica de Cooperación

Avda. Arce 2856, La Paz
Teléfono: (591) 2.243.35.15
Fax: (591) 2.243.34.23
Correo electrónico: aecid@aecid.bo
Página Web: <http://www.aecid.bo/>

Centro Cultural de España en La Paz

Av. Camacho Nº 1484
Teléfono: (591) 2.214.52.14
Fax: (591) 2.214.52.14
Correo electrónico: comunicación@cceplp.bo; cceplp@cceplp.bo
Página Web: www.cceplp.bo

Centro de Formación de la Cooperación Española

Arenales, 583. Casilla 2291, Santa Cruz de la Sierra
Teléfono: (591) 3.335.13.11
Fax: (591) 3.332.88.20
Correo electrónico: santacruz@aecid-cf.bo
Página Web: <http://www.aecid-cf.bo/>

Consulado General de España en Santa Cruz

Avda Cañota esq. Perú.
Teléfono: (591) 3.334.65.00
Teléfono emergencia consular: (591) 763.214.21
Fax: (591) 3.334.65.01
Correo electrónico: cog.santacruzdelasierra@maec.es

Consulado General honorario de España en Sucre

Calle Bolívar, 625, Sucre
Teléfono: (591) 4.643.95.92
Fax: (591) 691.19.18

Viceconsulado honorario de España en Tarija

Calle Sucre, 721, Tarija
Tel: (591) 4.66.444.46
Fax: (591) 4.664.50.17
Correo electrónico: anitalie@yahoo.es

Viceconsulado honorario en Trinidad

Avenida Ganadera 52, frente a la Caja Petrolera de Salud, Trinidad (Beni)
Teléfono: (591) 71160838

Viceconsulado Honorario de España en Cochabamba

Calle Tupac Amaru 1830, Edificio Fénix, 1-B
Cochabamba
Teléfono.: (591) 4.4452688/ 71732807
Correo electrónico: consulado.cbba@outlook.com



DIRECCIÓN GENERAL
DE COMUNICACIÓN,
DIPLOMACIA PÚBLICA Y REDES

Dirección General de Comunicación e Información Diplomática
www.exteriores.gob.es



Anexo 2: planilla de cálculo de costos de exportación.

Planilla de costos y precios de exportación

1. Costos de producción

Materia prima y materiales	
Nacionales (pintura, chapa y materiales eléctricos)	US\$350,00
Extranjera (circuitos integrados electrónicos - valor CIF)	US\$70,00
Mano de obra y cargas sociales (operación y administración)	US\$400,00
Gastos de fabricación (corresponde a consumo de energía eléctrica)	US\$29,00
Gastos administrativos	US\$0,00
Gastos de comercialización	US\$0,00
Gastos financieros	US\$0,00
Amortización de máquinas de sector producción	US\$35,00
Subtotal rubro 1	US\$884,00

2. Gastos de exportación

Etiquetas, manuales, y folletería interna	US\$13,00
Film termosellado para protección exterior y sunchos	US\$0,50
Caja de cartón, polietileno expandido de interiores y Europalet.	US\$26,00
Certificado de origen	US\$13,00
Almacenaje	US\$15,00
Subtotal rubro 2	US\$67,50

3. Costo total pre-exportación

Costo total pre-exportación	
Subtotal rubro 3	US\$951,50

4. Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio DPU

	%FOB	Monto
Comisiones bancarias	0,50%	US\$8,13
Honorarios del despachante de aduana	1,00%	US\$16,26
Subtotal rubro 7	1,50%	US\$24,40

5. Beneficios a las exportaciones cuya base de cálculo es el precio DPU

Reintegros y reembolsos (35 % de materiales importados)	
Subtotal rubro 8	0,00% US\$0,00



6. Utilidad

	%	Monto
Utilidad	40%	US\$650,60
Impuesto a las ganancias	35%	US\$341,56
Acrecentamiento		US\$975,90
Subtotal rubro 9	75%	US\$992,16

7. Precio DPU

Precio DPU	US\$1.626,50
------------	---------------------

8. Flete internacional

Flete internacional	US\$25,00
Subtotal rubro 11	US\$25,00

9. Seguro internacional

	%	Monto
Seguro internacional	1,00%	US\$16,51
Subtotal rubro 12	1,00%	US\$16,51

10. Precio C&F, C&T, CIP

Precio C&F, C&T, CIP	US\$1.668,01
Precio C&F, C&T, CIP en U\$S	Cotización: US\$1,00 \$ 960,52 \$ 1.602.157,62

Se toma el tipo de cambio comprador según el Banco de la Nación de la República Argentina para la cotización del dólar al 16/09/2024.