



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**La Bolognesa y su potencial proceso de internacionalización
en el mercado de pastas chileno (2025):**

Un análisis organizacional, financiero-crediticio y de accesibilidad de mercado

Trabajo Final de Investigación

Por:

Micaela Abonassar y María Anabel Las Heras

Legajos: 32.591 y 33.178

Directora:

Romina Gallardo Martinez

Codirectora:

Angelina Maselli

Mendoza, 2025

Índice de contenidos

Agradecimientos.....	5
Resumen técnico.....	6
Introducción.....	7
Capítulo I: Conceptos claves en la internacionalización.....	9
1.1 Los procesos de internacionalización.....	10
1.1.1 Las razones detrás de la internacionalización.....	10
1.1.2 Etapas de la internacionalización.....	11
1.2 La cultura organizacional.....	13
1.2.1 La cultura organizacional y su entorno.....	14
1.2.2 El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional.....	14
1.2.3 Diferenciación entre los sectores público y privado.....	17
1.3 La situación financiera.....	17
1.3.1 La adquisición de recursos y la administración financiera.....	17
1.3.2 El financiamiento.....	18
1.3.3 La obtención de créditos como instrumento de financiamiento.....	19
1.4 Las estrategias básicas para el comercio internacional.....	20
1.4.1 El liderazgo en costos.....	20
1.4.2 Diferenciación.....	22
1.4.3 Estrategia de enfoque.....	23
1.4.4 Implicación de las estrategias a escala internacional.....	24
1.5 Barreras de entrada al sector industrial.....	25
1.5.1 Aspectos conceptuales.....	25
1.5.2 El Modelo de las Cinco Fuerzas.....	25
1.5.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....	26
1.5.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos.....	28
1.5.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	29
1.5.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	30
1.5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	31
1.5.2.6 La sexta fuerza.....	33

1.5.3 Desafíos para las PyMES.....	33
1.5.4 El Modelo de los 3 cercos: otra perspectiva.....	34
1.5.1 El rol de las PyMES.....	34
1.5.2 Los tres tipos de obstáculos.....	35
1.6 Factores favorables de ingreso.....	36
1.6.1 Aspectos conceptuales.....	36
1.6.2 Aplicación a la teoría de Porter.....	36
1.6.2 Aplicación al modelo de los tres cercos.....	39
Capítulo II: Casos de internacionalización: aprendizajes desde la experiencia.....	41
2.1 Havanna.....	41
2.1.1 Estrategia de internacionalización.....	42
2.1.2 Factores favorables y obstáculos enfrentados.....	43
2.1.3 Aprendizajes aplicables a La Bolognesa.....	44
2.2 Siga la Vaca.....	44
2.2.1 Estrategia de internacionalización.....	44
2.2.2 Barreras de ingreso y dificultades enfrentadas.....	45
2.2.3 Aprendizajes aplicables a La Bolognesa.....	46
2.3 Piegari.....	46
2.3.1 Primera experiencia en Chile: modalidad y resultados.....	47
2.3.2 Segunda experiencia: consolidación mediante franquicias.....	48
2.3.3 Relevancia estratégica para La Bolognesa.....	48
2.4 Análisis comparativo de los casos seleccionados.....	48
2.4.1 Identidad cultural como eje común.....	49
2.4.2 Estrategias de internacionalización adaptadas.....	49
2.4.3 Barreras enfrentadas y condiciones del contexto.....	49
2.4.4 Valor simbólico como ventaja competitiva.....	50
2.5 Fábricas argentinas de pastas insertas en Chile.....	50
2.5.1 Villa D'Agri.....	50
2.5.2 Fideos Rivoli.....	50
2.5.3 Bettini Fábrica de pastas italiana.....	51

2.5.4	Domenica.....	51
2.6	Relevancia de los casos seleccionados.....	51
Capítulo III:	Estrategia metodológica y análisis e interpretación de resultados.....	53
3.1	Estrategia metodológica: ¿cómo fueron obtenidos los datos?.....	53
3.1.1	Información relevante al proyecto de investigación.....	53
3.1.1.1	Enfoque y pregunta de investigación.....	53
3.1.1.2	Tipo de estudio.....	54
3.1.1.3	Unidad de análisis.....	54
3.1.2	Presentación de las hipótesis y variables.....	54
3.1.3	La recolección de datos.....	55
3.2	Análisis e interpretación de resultados: ¿qué indican los datos obtenidos?.....	56
3.2.1	Procesos de internacionalización.....	57
3.2.1.1	Definición conceptual.....	57
3.2.1.2	Casos prácticos.....	58
3.2.1.3	Entrevistas a profesionales.....	59
3.2.1.4	Entrevista a La Bolognesa.....	61
3.2.2	Cultura organizacional frente a un proceso de internacionalización.....	62
3.2.2.1	Definición conceptual.....	62
3.2.2.2	Casos prácticos.....	62
3.2.2.3	Entrevistas a profesionales.....	63
3.2.2.4	Entrevista a La Bolognesa.....	65
3.2.3	Situación financiera y crediticia.....	67
3.2.3.1	Definición conceptual.....	67
3.2.3.2	Casos prácticos.....	67
3.2.3.3	Entrevistas a profesionales.....	68
3.2.3.4	Entrevista a La Bolognesa.....	69
3.2.4	Estrategias competitivas frente al comercio internacional.....	70
3.2.4.1	Definición conceptual.....	70
3.2.4.2	Casos prácticos.....	71
3.2.4.3	Entrevistas a profesionales.....	71

3.2.4.4 Entrevista a La Bolognesa.....	73
3.2.5 Barreras de ingreso y factores favorables.....	75
3.2.5.1 Definición conceptual.....	75
3.2.5.2 Casos prácticos.....	77
3.2.5.3 Entrevistas a profesionales.....	77
3.2.5.4 Entrevista a La Bolognesa.....	80
3.3 Análisis documental.....	83
3.3.1 Documentación de La Bolognesa.....	83
3.3.1.1 Estructura organizacional y cultura.....	84
3.3.1.2 Decisiones de financiamiento.....	85
3.3.1.3 Estrategia competitiva.....	85
3.3.2 Normativa aplicable.....	86
3.3.2.1 Consideraciones argentinas.....	86
3.3.2.2 Consideraciones chilenas.....	87
Conclusiones finales.....	92
Referencias bibliográficas.....	96
Anexos.....	101
A. 1. Guías de entrevistas realizadas.....	101
A.1. 1 Guía de entrevista para los dueños de La Bolognesa.....	101
A.1.2 Guía de entrevista para los expertos en comercio internacional.....	102

Agradecimientos

La realización de este trabajo final de grado ha sido posible gracias al apoyo, la colaboración y la orientación de diversas personas e instituciones que contribuyeron de manera decisiva a su desarrollo y concreción.

En primer lugar, agradecemos profundamente a nuestras docentes tutoras, Romina Gallardo Martínez y Angelina Maselli, quienes con sus valiosos aportes académicos y su constante acompañamiento brindaron el marco necesario para llevar adelante esta investigación. Su guía, dedicación y exigencia resultaron fundamentales para enriquecer la calidad del trabajo.

Expresamos también nuestra gratitud a los profesionales entrevistados, Sebastián Barboza y Orlando Degiuseppe, quienes, con su generosidad y experiencia, aportaron perspectivas clave para comprender la temática abordada. Asimismo, agradecemos a La Bolognesa, especialmente a su gerente Emanuel Sklate, por abrirnos las puertas de su empresa, mostrando disposición y apertura al compartir información clave, lo cual permitió dar sustento práctico al análisis realizado.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo y a toda su comunidad académica, cuyos profesores y profesionales nos han transmitido conocimientos esenciales a lo largo de los cinco años de carrera, formando la base sobre la cual se sustenta este proyecto.

A nuestras familias y amigos, por su apoyo incondicional, paciencia y aliento permanente a lo largo de todo el proceso formativo y en la elaboración de esta tesis. Sin su confianza y motivación, este logro no habría sido posible.

Finalmente, extendemos nuestro reconocimiento a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la concreción de este proyecto académico, el cual marca el cierre de una etapa y el inicio de nuevos desafíos profesionales.

Resumen técnico

En el contexto de un mundo globalizado en el que nos encontramos, numerosas empresas deciden internacionalizarse, y las empresas mendocinas de ningún modo son la excepción. Sin embargo, la investigación sobre la internacionalización de empresas mendocinas en sectores no vitivinícolas es limitada, por lo que, para llenar este vacío investigativo, este estudio se centra en La Bolognesa, una empresa mendocina de pastas caseras.

En este sentido, la investigación tuvo como propósito analizar la situación organizacional, financiero-crediticia y de accesibilidad de mercado de la empresa frente a un potencial proceso de internacionalización en Chile durante 2025. Se plantearon tres objetivos específicos: evaluar la percepción de los dueños sobre la cultura organizacional, identificar barreras y factores favorables en mercados latinoamericanos y diagnosticar la situación financiera. Para alcanzarlos, se formularon hipótesis y supuestos de trabajo asociados a cada dimensión de análisis.

La metodología combinó entrevistas a expertos y al gerente de la empresa con un análisis documental y normativo. Las entrevistas a profesionales se realizaron de manera virtual, mientras que la reunión con el gerente fue presencial. Se revisaron documentos internos -limitados a un único proyecto de mejora- y la normativa vigente sobre exportación de alimentos desde Argentina a Chile.

Los resultados indican que las principales limitaciones para internacionalizarse son internas: baja formalización de procesos, ausencia de documentación estratégica y escasa profesionalización de la gestión. A nivel externo, se detectaron barreras logísticas y cambiarias, aunque superables. Asimismo, se identificaron oportunidades favorables derivadas de la afinidad cultural entre ambos países y del potencial para posicionar un producto diferenciado.

En conclusión, se confirman las hipótesis sobre la necesidad de fortalecer la estructura organizacional y la gestión financiera, mientras que los factores externos no constituyen restricciones críticas. La internacionalización resulta factible siempre que la empresa supere sus debilidades internas y desarrolle estrategias de inserción sólidas.

Palabras claves:

Cultura organizacional, situación financiera-crediticia, proceso de internacionalización, barreras de ingreso, estrategias competitivas, mercado de pastas chileno.

Introducción

En el presente trabajo final de investigación se desarrolla el análisis organizacional, financiero-crediticio y de accesibilidad de mercado de la empresa mendocina La Bolognesa, una fábrica de pastas local, con el propósito de evaluar los aspectos fundamentales que entran en juego ante un potencial proceso de internacionalización en el mercado chileno en el año 2025.

En un contexto de creciente globalización y competencia, la internacionalización empresarial se presenta como una vía estratégica para las pequeñas y medianas empresas para expandir sus fronteras e impulsar sus negocios. El estudio de este proceso es de vital importancia, ya que permite comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares al adentrarse en mercados extranjeros.

De esta manera, los procesos de internacionalización empresarial constituyen la temática central y transversal que atraviesa toda la investigación. Si bien estos procesos han sido ampliamente estudiados tanto en aspectos prácticos como teóricos, los estudios realizados en la provincia de Mendoza se limitan al rubro de la vitivinicultura, siendo este un sector fundamental tanto para la economía como para el desarrollo de nuestra provincia. Por este motivo, se ha detectado una vacante disponible para abordar la temática en sectores no estudiados, como el mercado de las pastas frescas, que posee el potencial de aportar nuevos conocimientos a la comunidad académica y científica.

Para el abordaje de la temática mencionada, se ha planteado la pregunta de investigación “¿Cuál es la situación organizacional y financiero-crediticia de la empresa La Bolognesa que elabora pastas caseras frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025?”, que guiará todo el trabajo elaborado a continuación. Para dar respuesta a esta pregunta general, el trabajo se estructura en tres preguntas específicas, que abordan las dimensiones organizacionales, financieras y contextuales que influyen en el potencial de internacionalización de la empresa:

- ¿Cuál es la percepción de los dueños de la empresa La Bolognesa sobre el estado actual de la cultura organizacional de cara a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025?
- ¿Cuáles son las barreras de ingreso y factores favorables presentes en los mercados latinoamericanos para una empresa de pastas caseras mendocina que pretende internacionalizarse en 2025?

- ¿Cuál es la situación financiero-crediticia de la empresa La Bolognesa frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025?

Análogamente, el objetivo general que se persigue con el trabajo es poder analizar la situación organizacional y financiero-crediticia de la empresa La Bolognesa que elabora pastas caseras frente al comienzo del proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025. Particularmente, los objetivos específicos derivados del objetivo general y asociados a las preguntas específicas ya descritas son:

- Interpretar la percepción de los dueños de la empresa La Bolognesa sobre el estado actual de la cultura organizacional de cara a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.
- Analizar las barreras de ingreso y los factores favorables presentes en los mercados latinoamericanos para una empresa de pastas caseras mendocina que pretende internacionalizarse en 2025.
- Analizar la situación financiero-crediticia de la empresa La Bolognesa frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.

La investigación se inscribe en un enfoque cualitativo y de carácter descriptivo. La estrategia metodológica combina la realización de entrevistas semiestructuradas a profesionales expertos en materia de internacionalización y a los administradores de la empresa bajo análisis, junto con el análisis y revisión documental aportada por La Bolognesa y la normativa pertinente que deberá ser tenida en cuenta antes de comenzar un proceso de internacionalización.

La organización del trabajo consta de tres partes o capítulos. En primer lugar, se desarrolla el Capítulo I, donde se sientan las bases teóricas relevantes para la investigación posterior, abordando conceptos clave como los procesos de internacionalización, la cultura organizacional, la situación financiera, las estrategias competitivas y las barreras de entrada y factores favorables presentes al ingresar a nuevos mercados. A continuación, el Capítulo II presenta un análisis de una serie de casos de internacionalización de las empresas Havanna, Siga la Vaca y Piegari, extrayendo aprendizajes relevantes y valiosos, aplicables al caso de La Bolognesa frente a su propio proceso de internacionalización. Finalmente, el Capítulo III expone la estrategia metodológica y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas y de la revisión documental mencionada anteriormente, todo relacionado transversalmente con los conceptos abordados en los capítulos anteriores.

Por último, se retoman los interrogantes y supuestos de trabajo de la investigación para describir las principales conclusiones a las cuales se arribó a partir del trabajo de campo efectuado.

Capítulo I: Conceptos claves en la internacionalización

El presente capítulo sienta las bases teóricas necesarias para la investigación posterior, abordando los conceptos fundamentales que guiarán el análisis del potencial proceso de internacionalización de la empresa mendocina La Bolognesa en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025. Dado que la internacionalización es un proceso complejo y variable, resulta esencial definir los términos y conceptos que permitirán una comprensión profunda de los factores, desafíos y oportunidades que se ven implicadas en el mismo.

Preliminarmente, se describe al proceso de internacionalización según las distintas ópticas que pueden ser tenidas en cuenta, así como también las etapas o fases más comunes a los procesos de las organizaciones, independientemente de la naturaleza de su negocio.

A continuación, el capítulo se sumerge en los aspectos vinculados a la cultura organizacional, su importancia y el efecto que la misma genera en la internacionalización de empresas. A su vez, se analiza la cultura organizacional desde la perspectiva de la influencia de la cultura nacional en la cultura organizacional, con el fin de proporcionar un panorama para entender cómo la cultura de La Bolognesa podría interactuar con el nuevo mercado chileno.

Luego, se aborda la situación financiera de las organizaciones, principalmente en relación a las fuentes de financiamiento y la obtención de créditos para las empresas que deciden encarar procesos de internacionalización y precisan de instrumentos financieros que les permitan hacerse con los fondos necesarios.

Con el fin de complementar el análisis cultural y financiero, se finaliza el estudio interno de factores relevantes para la internacionalización mediante la incorporación del enfoque de las estrategias competitivas propuestas por Porter (1985). Se destaca, a su vez, la importancia de comprender los distintos tipos de estrategias y sus características en el contexto del comercio internacional, dado que su adecuada elección puede resultar determinante para el éxito en mercados externos.

Finalmente, para comprender de manera completa el proceso de internacionalización, se procede a analizar los aspectos externos que inciden en el mismo, tomando como base teórica, principalmente, los aportes de Porter (2009) y, para ampliar esta perspectiva, el modelo de los tres

cercos. En este sentido, se busca identificar los factores que dificultan o facilitan el ingreso de una pyme familiar al mercado externo. Comprender estos elementos resulta de vital importancia para evaluar la viabilidad y las estrategias necesarias para que la organización logre una expansión internacional exitosa.

1.1 Los procesos de internacionalización

Para el desarrollo de este trabajo, se entiende al “proceso de internacionalización” en una organización como “un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etcétera) en otros países distintos al país de origen de la empresa” (Fanjul, 2021, p. 2). Cabe destacar que esta es una definición relativamente amplia, ya que considera a la internacionalización más allá de la exportación, sino que también contempla la posibilidad de llevar a cabo algunas de las actividades de la cadena de valor de una organización en el exterior como, por ejemplo, alguna de las fases de producción o abastecimiento de los procesos productivos.

Siguiendo la misma línea, se puede entender a la internacionalización empresarial como “el proceso por el cual una organización se hace parte de la globalización de la cadena de suministro a la que pertenece su modelo de negocio proyectando sus actividades a un contexto de intercambio comercial, intelectual, financiero y operacional en los nuevos países donde se opera” (Schwarz, 2019).

1.1.1 Las razones detrás de la internacionalización

De cara a un proceso de internacionalización, algunos autores como Araya (2009) proponen que la empresa y su gerencia debieran hacerse una serie de preguntas que servirán como brújula durante todo el proceso, a saber: ¿por qué se busca internacionalizarse?, ¿cuál es el proceso que se necesita para lograrlo? y ¿dónde se pueden localizar las actividades en el exterior?

Respecto a esto, debe tenerse en cuenta que existen múltiples motivos que llevarían a una empresa a emprender este tipo de procesos, a pesar de la complejidad que conllevan. Entre ellas, se puede mencionar al “aprovechamiento de oportunidades comerciales de inserción en nuevos mercados, oportunidades de diferenciación en costos, tecnología o recursos, el aprovechamiento de ventajas competitivas, la necesidad de diversificar el riesgo entre distintos mercados, exigencias de los stakeholders, la necesidad de extender la marca, el producto, el servicio a nuevas culturas” (Schwarz, 2019).

1.1.2 Etapas de la internacionalización

Una vez completada la fase previa de reflexión sobre el proceso en sí y las intenciones detrás del mismo, una organización puede decidir entre una serie de vías para internacionalizarse. Si bien cada proceso es único ya que depende en gran medida de las características intrínsecas de la organización y de las estrategias que implementa a lo largo del tiempo, existe un patrón que suele ser común a todas ellas, y que van variando en función del control que tiene la organización sobre el proceso, los recursos que debe comprometer, los riesgos que asume al hacerlo y el nivel de flexibilidad que ofrece la estrategia, entendiendo a “flexibilidad” como la capacidad de la empresa de cambiar el rumbo o dirección establecida. A continuación, la Figura 1.1 muestra el recorrido que normalmente emprenden las organizaciones.

Figura 1.1: etapas del proceso de internacionalización

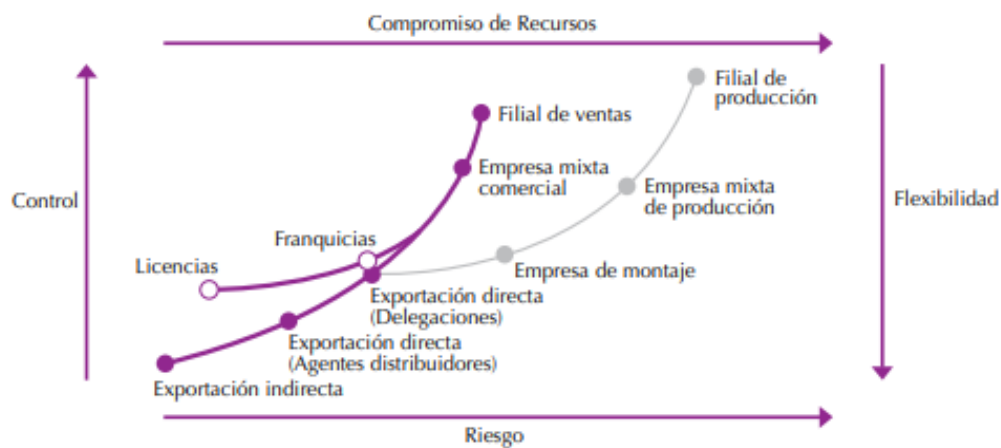


Figura 1.1. Fuente Araya, L. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*.

En primer lugar, los procesos tienden a comenzar con exportaciones indirectas (es decir, con ventas a intermediarios que distribuyen el producto en el país destino) que implican poco riesgo e inversión, pero garantizando poco control sobre las actividades llevadas a cabo. Luego, se puede pasar a una exportación directa, donde la empresa comercializa su oferta sin intermediarios ajenos, disminuyendo levemente el riesgo y aumentando los recursos. Otra alternativa que ofrece una mínima inversión y riesgos reducidos es la de comercializar mediante licencias sobre los productos, otorgando la autorización del fabricante a otros distribuidores para comercializar la marca-producto.

Por otro lado encontramos el sistema de franquicias, donde la empresa ofrece su modelo de negocios y un sistema de producción ya experimentado y probado, para ser implementado por otros

actores en el país objetivo, mediante procedimientos y condiciones a ser cumplidas por el franquiciante.

Luego, la empresa puede comenzar a internacionalizar las fases de su proceso productivo propiamente dicha embarcándose en distintos caminos según la naturaleza de sus negocios. Si se trata de un fabricante, se podría iniciar tercerizando el montaje o ensamblaje de los productos en otros países con sus propias plantas industriales; y a continuación avanzar construyendo instalaciones productivas completas, donde se abarque todo el proceso. La lógica para empresas comerciales es similar, pero avanzando progresivamente con la terciarización de instalaciones de venta, no de producción. Cabe destacar que estas últimas alternativas son las que mayor riesgo e inversión requieren, ofreciendo el máximo control pero la menor flexibilidad, motivo por el cual es común ver este tipo de estrategias en empresas de gran envergadura y con amplia experiencia en el mundo de los negocios.

1.1.3 Factores relevantes

A la hora de decidir emprender un proceso de internacionalización -ya sea desde cero o avanzando en una nueva etapa-, por su carácter complejo entran en juego una variedad de factores tanto del contexto interno como del contexto externo. El autor Max Schwarz Díaz recopila los principales factores que son mencionados por autores especialistas en la materia, y destaca que es fundamental lograr:

- La adecuación del producto o servicio al nuevo mercado
- La adecuación de las operaciones y la logística para la producción
- La adecuación financiera para afrontar el proceso de inserción y operación
- La adecuación legal, regulatoria, tributaria, laboral y contable al nuevo entorno
- El desarrollo de capacidades profesionales y personales a lo largo y ancho de la empresa, tanto entre directivos y colaboradores, en la forma de pensar, vincularse y trabajar con nuevos contextos y culturas.
- La sinergia requerida entre las distintas áreas funcionales y departamentos de la empresa, y la sincronización estratégica de los planes y programas empresariales de toda la empresa en los distintos países

En este sentido, se destaca que las organizaciones deben no sólo considerar los aspectos de mercado -como por ejemplo, los gustos y preferencias de los consumidores- en los países destino, sino que también se tienen en cuenta elementos relacionados con la cultura organizacional y los recursos

financieros que se poseen. A continuación, profundizamos en estos conceptos que resultan clave para la investigación.

1.2 La cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada por muchos autores como uno de los activos más importantes de las organizaciones. Esta actúa como núcleo central, expresando los valores y creencias que los miembros de la organización comparten, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Este sistema de significados compartidos es un elemento diferencial que verdaderamente distingue a una organización de las otras.

Basándonos en la definición de cultura empresarial que da Ocaña (2016), podemos realizar un paralelismo a la cultura organizacional, ya que las empresas son organizaciones cuyo principal objetivo es el lucro, pero que al igual que el resto de las organizaciones, cuentan con su propia cultura organizacional. Ocaña propone que la cultura es una serie de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas. Es decir, la cultura organizacional tiene influencia en el comportamiento de sus miembros, brindando formas definidas de pensamiento y reacción que guían la toma de decisiones de los participantes en la organización.

Schein (1988) en “La cultura empresarial y el liderazgo”, introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, definiéndola como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Asimismo, la cultura organizacional puede ser percibida como un “registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización” (Yopan Fajardo, Palmero Gómez, Santos Mejía, 2020).

La cultura organizacional juega un papel crucial al integrar elementos internos de la organización y elementos externos del contexto, facilitando a las organizaciones a anticipar y adoptar los cambios que le impone el entorno para lograr sobreponerse a los desafíos y continuar ofreciendo su propuesta de valor.

1.2.1 La cultura organizacional y su entorno

Sabemos que las organizaciones son sistemas abiertos que influyen en su entorno y que se ven influidas por él, y la cultura organizacional no es la excepción en este sentido. La globalización, los avances tecnológicos y su impacto en las tendencias económicas y sociales, traen consigo una serie de cambios avasallantes, dejando como resultado un mundo donde la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo son la premisa. La cultura organizacional -si bien es algo relativamente estable- refleja los cambios que se dan tanto en el interior de la organización como en el contexto en que esta se desenvuelve. Esto convierte a la cultura en un espacio estratégico de comprensión de las tensiones sociales e identitarias (Martín Barbero, 2010).

En este sentido, es más que lógico pensar que las características del país en el que se desenvuelve la organización influyen profundamente en su cultura. Esta relación entre la cultura nacional y la cultura organizacional ha sido defendida, entre otros, por Garibaldi de Hilal (2006), quien remarcó que los valores nacionales influyen sobre las prácticas desarrolladas dentro de las organizaciones.

1.2.2 El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional

Omar Alicia y Florencia Alicia (2010) en su estudio “El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional”, analizaron esta relación más a fondo en organizaciones argentinas, abordando la cultura nacional a través de los valores desarrollados por Hofstede (1980, 2001) -las dimensiones culturales de Hofstede-, siendo éstos distancia del poder, individualismo, evitación de la incertidumbre y masculinidad-femineidad, a los cuales se sumaron las orientaciones axiológicas de paternalismo y fatalismo -conceptos desarrollados por Aycan y sus colaboradores (2000-2001)-; en tanto que la cultura organizacional fue evaluada a través de las siguientes prácticas: procesos vs. resultados; empleado vs. tarea; sistema abierto vs. cerrado; sistema flexible vs. rígido, y mercado vs. interna.

A continuación, se describen estos valores y dimensiones con el fin de tener un marco referencial al momento de interpretar los resultados obtenidos en la investigación mencionada. Omar Alicia y Florencia Alicia (2010) utilizan las siguientes definiciones:

La distancia al poder es el grado en que los miembros menos poderosos de la sociedad esperan que el poder se distribuya desigualmente. En países con una gran distancia al poder (por ejemplo, China) las organizaciones son muy centralizadas, la relación entre jefes y subordinados está estrictamente reglamentada, las desigualdades y los privilegios son normales y las diferencias salariales son muy marcadas. En cambio, en países con poca distancia al poder (Austria, Dinamarca)

las relaciones interpersonales son más democráticas, las personas se relacionan como iguales a pesar de las posiciones formales que ocupan, y los subordinados se sienten con el derecho de criticar las decisiones tomadas por aquellos con más poder.

El individualismo-colectivismo se refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo. Los miembros de culturas colectivistas se caracterizan por mantener fuertes vínculos entre sí y por el convencimiento de que la lealtad incondicional al grupo será correspondida con la protección necesaria. En cambio, los miembros de culturas individualistas mantienen lazos afectivos débiles y confían más en sí mismos y en su familia inmediata, que en el grupo de pertenencia. En el ordenamiento elaborado por Hofstede, se ubicaron entre los países colectivistas: China, Japón, Grecia, Jamaica, Rusia, España, Argentina, Brasil, México, Colombia; en tanto que Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Alemania, Noruega, Dinamarca, se situaron entre los individualistas. En términos generales, se trata de una dimensión vinculada con el desarrollo (Schimmack, Oishi y Diener, 2005), ya que los países desarrollados aparecen como más individualistas que los países en vías de desarrollo.

La evitación de la incertidumbre fue definida como el grado en el que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a situaciones o amenazas desconocidas. Esta condición refleja la necesidad de predictibilidad y de reglas, tanto escritas como tácitas. Hofstede ha señalado que en las culturas con alta evitación de la incertidumbre, las conductas basadas en reglas tienden a ser inconsistentes, poco claras y complicadas. En cambio, en las culturas donde hay poca, las reglas se establecen sólo cuando son necesarias. Ejemplo de países que puntúan alto en evitación de la incertidumbre son Rusia, Taiwán, Ecuador, Colombia, Brasil, Argentina y los países árabes, entre otros. House et al. (2004), han demostrado que la evitación de la incertidumbre no varía significativamente con la edad, ni con la antigüedad laboral, pero sí lo hace con el tipo de ocupación.

La masculinidad-femineidad se refiere a la valoración diferencial de los papeles femeninos y masculinos. La masculinidad es característica de sociedades con roles bien definidos para hombres y mujeres. La femineidad se refiere a comportamientos donde los roles sociales de ambos sexos se superponen considerablemente. Japón, Alemania y Estados Unidos aparecen como los países con mayor puntaje en masculinidad, en tanto que Rusia, Grecia, México, Argentina, Bélgica, Francia, China, se agrupan entre los países más orientados a la femineidad.

El paternalismo fue definido como el grado en el que las autoridades ofrecen orientación, apoyo y protección a sus subordinados los que, en contrapartida, retribuyen con lealtad y respeto (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999). Mientras que el fatalismo (Aycan et al., 2000) se vincula con la

creencia de no tener el control sobre el resultado de las propias acciones, lo que transforma en inocuos los esfuerzos por alcanzar determinadas metas o planes a largo plazo.

Por otro lado, Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) desarrollaron escala destinada a explorar los valores y las prácticas que caracterizan a la cultura organizacional. Movido por el creciente interés sobre las posibilidades de las prácticas para influir sobre el comportamiento organizacional, Verbeke (2000) realizó una adaptación de la escala de prácticas organizacionales de Hofstede et al. (1990), incorporando nuevos ítems y sometiéndolos a un intenso programa de validación. La escala resultó de la siguiente manera:

- Procesos vs. resultados: opone una rígida división de tareas, a una que permite variaciones en función de los objetivos.
- Empleado vs. tarea: contrasta la preocupación por el elemento humano, con la preocupación por las tareas a ser ejecutadas.
- Sistema abierto vs. cerrado: contrapone un sistema de estructuración interna transparente y fácilmente comunicable a los nuevos miembros, a un sistema de difícil aprehensión, que apenas los más antiguos consiguen dominar.
- Sistema rígido vs. flexible: diferencia entre un sistema que ejerce rígido control formal sobre los empleados y un sistema que da libertad y autonomía a los mismos.
- Normativa vs. pragmática: orientada por sus propias reglas o por las necesidades de los consumidores.
- Mercado vs. interna: referida a la implementación o no de prácticas orientadas hacia la competición y conquista de clientes.

Al aplicar su escala para comparar la cultura de 20 organizaciones holandesas y dinamarquesas, Hofstede y su equipo (1990) observaron que las empresas estudiadas presentaban diferencias significativas en la mayoría de las prácticas, aunque se diferenciaban poco en cuanto a los valores. Constataron, además, que las prácticas organizacionales estaban significativamente correlacionadas con una variedad de tareas, el tipo de estructura y los sistemas de control característicos de cada empresa. Frente a tales resultados, los autores concluyeron que las prácticas diarias constituyen la esencia de la cultura organizacional y que, por lo tanto, la cultura de las empresas debe ser explorada a través de las prácticas que la tipifican, reservándose los valores para la caracterización de la cultura nacional (Alicia, O., Alicia, F., 2010).

En base al análisis de 16 empresas argentinas, con una muestra integrada por 429 empleados -los cuales completaron un cuestionario de datos sociodemográficos y las escalas de cultura nacional y de prácticas organizacionales en sus respectivos lugares de trabajo-, Omar Alicia y Florencia Alicia

obtuvieron resultados que indican que las prácticas implementadas por las empresas reflejan los valores de la cultura de origen de la organización.

1.2.3 Diferenciación entre los sectores público y privado

Además, en esta misma investigación se aborda un análisis distinguiendo entre empresas del sector público y empresas privadas, donde las empresas estatales se caracterizan por prácticas estrechamente vinculadas con el colectivismo, alta distancia al poder y alta evitación de la incertidumbre, además de inclinarse por la implementación de prácticas orientadas al empleado y a los sistemas rígidos de gerenciamiento de sus recursos humanos. Por otro lado, las empresas privadas se destacan por la implementación de prácticas asociadas con el individualismo, baja distancia al poder, baja evitación de la incertidumbre, bajo paternalismo y bajo fatalismo, reflejando la implementación de prácticas orientadas al mercado, a los resultados y a los sistemas abiertos.

Más allá de la naturaleza de la organización y del país del cual ésta provenga, las prácticas implementadas por las empresas reflejan en gran medida los valores de la cultura de origen de la organización.

En este marco, donde la globalización logra conectar países y economías sin límites, las diferencias culturales, aunque con algunos acercamientos, se mantienen casi inamovibles. Las características de cada país y su influencia en la cultura organizacional convierten al proceso de internacionalización en un escenario mucho más complejo, donde es crucial ser conscientes del valor de la diferencia, de la diversidad y de la heterogeneidad que este conlleva para lograr incursionar en este proceso de manera satisfactoria.

1.3 La situación financiera

Para operar en el mundo de los negocios, cabe destacar que las corporaciones u organizaciones precisan de una serie de recursos -o en la jerga empresarial, “activos”- que sirvan de soporte para elaborar sus productos y/o prestar sus servicios. Brealey (2010) profundiza en que estos activos pueden ser tanto tangibles, como las maquinarias, materias primas, instalaciones, oficinas; así como también pueden ser intangibles, donde encontramos las marcas, patentes, o derechos.

1.3.1 La adquisición de recursos y la administración financiera

En cualquier caso, para adquirir estos recursos fundamentales, las organizaciones necesitan dinero. Así como las personas humanas, las corporaciones pueden adquirir dinero por distintas vías, ya

sea vendiendo sus propios productos y servicios en el mercado, así como también contrayendo obligaciones.

Este tipo de decisiones, así como también las relacionadas a dónde y cómo las empresas destinan sus recursos -a continuación, “decisiones financieras”-, están englobadas en el campo de las finanzas corporativas y su administración. Específicamente, las finanzas corporativas “se centran en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros” (Mascareñas, 1999). En este sentido, la administración financiera “se encuentra entre las operaciones de la empresa y los mercados financieros” (Brealey, 2010).

Según Fornero (2017), las decisiones tomadas en el área financiera de una organización dan como resultado la “situación financiera” de la misma en un momento determinado. Es decir, el concepto se refiere a cómo se encuentra la organización en determinado momento en base a la toma de decisiones financieras, a saber:

- Decisiones de financiamiento
- Decisiones de inversión
- Decisiones de dividendos

En el marco del presente trabajo, las decisiones de financiamiento son las más relevantes para el desarrollo y comprensión del mismo, y las cuales sustentan los fundamentos de la investigación posterior.

1.3.2 El financiamiento

En las decisiones sobre financiamiento, “el administrador financiero se ocupa en determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital” (Van Horne, 1997), es decir, cómo una organización decide obtener sus fondos. En esta misma línea, las fuentes de financiamiento “se refieren a la obtención del dinero requerido para ejecutar inversiones, desarrollar operaciones e impulsar el crecimiento de la organización (Torres, 2017, p.288)”.

Según formula Torres (2017), las fuentes de financiamiento pueden ser tanto internas como externas. Se entiende a las fuentes internas como aquellas que son resultado directo de las operaciones propias de la organización. Aquí se encuentran los aportes societarios, los fondos obtenidos mediante la reinversión de ganancias y utilidades, depreciaciones y amortizaciones y venta de activos.

En cambio, las fuentes de financiamiento externas son aquellas a las que se acude cuando trabajar solo con recursos propios no resulta suficiente, es decir, cuando los fondos generados por las

operaciones normales más las aportaciones de propietarios no alcanzan para hacer frente a los desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, por tanto, se hace necesario recurrir a terceros, como por ejemplo a entidades bancarias. (Torres, 2017, p. 291)

En este punto, el papel de los bancos y otras entidades financieras cobra especial relevancia. Particularmente, al referirnos a la financiación tomando deuda, de acuerdo con Arciniegas y Pantoja (2020), se entienden a los créditos como los préstamos de dinero que se le hacen a una persona -u organización-, la cual se compromete a pagar la cantidad de dinero a un plazo establecido sumado a un interés previamente pactado.

1.3.3 La obtención de créditos como instrumento de financiamiento

En el sistema crediticio, algunas de las instituciones financieras -como los bancos- transforman los depósitos de fondos de clientes para convertirlos en activos con características particulares que puedan satisfacer las necesidades de los proyectos de inversión de los deudores, en este caso, las organizaciones. El proceso de concesión del crédito que llevan a cabo las entidades financieras para otorgar un préstamo se basa en las “tres C”. Según De Lara (2002), esto significa:

- Conocer al sujeto de crédito (carácter), su solvencia moral y económica y su disposición para cumplir con sus compromisos.
- Medir la capacidad de pago del solicitante (capacity).
- Revisar la estructura de capital (capital).

A su vez el autor destaca que, tradicionalmente, los aspectos más importantes que son tenidos en cuenta para el otorgamiento de un crédito son:

- Antecedentes crediticios satisfactorios del solicitante.
- Estrategia del solicitante para pagar sus compromisos.
- Estructura de capital del solicitante, razones financieras, tendencias financieras y estructura del capital social presentes en los estados financieros del mismo.

Una vez comprendidos los fundamentos del sistema financiero-crediticio en el otorgamiento de créditos, existen una serie de aspectos del sistema a destacar, principalmente en relación al acceso al crédito en pequeñas y medianas empresas y las características del sistema en países latinoamericanos. Si bien todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, pueden acceder a créditos y préstamos para financiar sus operaciones, las pequeñas empresas enfrentan dos barreras determinantes en su posibilidad de acceso.

En primer lugar, “dado que los métodos específicos de evaluación (sistemas de screening y modelos de credit scoring) y la supervisión implican importantes costos fijos, el crédito es necesariamente más caro para estas empresas que para las de mayor escala” (Villarruel, 2009). Segundo, la autora destaca que “como muchas de estas empresas forman parte de la economía informal, carecen de sistemas de contabilidad confiables. La informalidad impide el acceso a la intermediación financiera formal, al empleo de facilidades fiscales, y a la deducibilidad de los pagos de intereses. De hecho, las tarjetas de crédito no bancarias, las cooperativas y los prestamistas informales son importantes fuentes de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas” (Villarruel, 2009).

Finalmente, debido a que los mercados financieros y crediticios en América Latina no están igualmente desarrollados y profundizados como en otros países, los gobiernos latinoamericanos cobran especial relevancia en materia de políticas de financiamiento, basadas en “la ejecución de líneas de préstamos con tasas de interés subsidiadas, que se canalizan a través de bancos u otras instituciones de crédito públicas de primer piso” (Gómez y Serrano, 2019).

1.4 Las estrategias básicas para el comercio internacional

Al igual que la situación cultural y financiera, la estrategia general adoptada por una empresa constituye un factor interno clave para caracterizar su perfil organizacional y evaluar su capacidad -o incapacidad- para hacer frente a procesos de internacionalización. En este sentido, es preciso remitirse a Michael Porter, uno de los autores ejemplares en materia de competitividad y estrategia.

Según Porter, aunque las empresas pueden presentar fortalezas y debilidades particulares en comparación con sus competidores, su desempeño a largo plazo está determinado por la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, identifica dos fuentes básicas de ventaja competitiva -el liderazgo en costos y la diferenciación-, que, según el sector de mercado seleccionado, dan lugar a tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas estrategias constituyen rutas alternativas para alcanzar un desempeño superior dentro del sector objetivo.

1.4.1 El liderazgo en costos

Para seguir una estrategia de liderazgo en costos, la empresa “se propone ser *el* productor de menor costo en su sector industrial” (Porter, 1985), mediante lo cual se alcanza el menor costo posible y luego el producto es ofrecido en el mercado a un precio competitivo menor al de los demás competidores. Para el autor, el liderazgo en costos puede ser alcanzado analizando y optimizando las llamadas “directrices del costo”, dentro de las cuales encontramos:

- Economías de escala: surgen de la eficiencia lograda en las operaciones que permite producir a volúmenes mayores de producción y, por lo tanto, disminuye el costo unitario medio del producto.
- Aprendizaje y derrames: implica que, a medida que pasa el tiempo, el aprendizaje de la organización mejora su desempeño operacional y, por lo tanto, su eficiencia y aprovechamiento de costos.
- Uso de la capacidad: se busca utilizar la capacidad productiva al 100% para no sufrir los “castigos” que significan los costos fijos cuando se produce menos de lo ideal.
- Eslabones: los eslabones “significan que el comportamiento del costo de una actividad de valor no puede ser comprendida analizando sólo a esa actividad, los eslabones crean la oportunidad de bajar el costo total de las actividades unidas” (Porter, 1985). Algunos eslabones que pueden ser considerados -y por lo tanto, optimizados- en conjunto con las actividades productivas pueden ser las tareas de mantenimiento, control de calidad y los eslabones con proveedores y canales de distribución (inspección de materias primas, empaque, procesamiento de pedidos y entregas, etc).
- Interrelaciones: implica gestionar las interrelaciones con otras unidades de negocios dentro de una empresa, ya que afectan al costo total. Por ejemplo, una actividad clave para el proceso de producción puede ser compartido por más de una unidad de negocio hermana, en el caso de una fábrica de pastas caseras las Unidades Estratégicas de Negocios “Pastas caseras frescas” y “Productos pre-cocidos” podrían compartir actividades como el amasado o empaquetado del producto.
- Integración: “En cada fase de un proceso de producción de bienes o servicios –la denominada "cadena de valor" de la empresa– debe plantearse qué actividades son realizadas por la propia empresa, subcontratadas o compradas en el mercado abierto” (Gil Feixa y Camacho, 2002). Que una empresa esté integrada verticalmente significa que algunas actividades de la cadena de valor son realizadas por ella misma, en lugar de tercerizadas en el mercado, lo cual abarata significativamente los costos. Por ejemplo, desarrollar un software para el negocio es más barato para una empresa tener un equipo de diseño de software que lo confeccione, a diferencia del costo de contratar el servicio en el mercado.
- Tiempo: las empresas que hacen el “primer movimiento” en el mercado pueden tener costos más bajos para establecer y luego mantener el nombre y la relevancia de la marca. La primera empresa que incursiona en un sector de negocios puede alcanzar mayor relevancia y reconocimiento y, por lo tanto, aprovechar mejor las capacidades de producción.
- Políticas discrecionales independientes de otras directrices: algunas políticas de la organización no relacionadas con las directrices mismas pueden incrementar el costo total,

como por ejemplo las decisiones sobre el desempeño y características del producto, la mezcla y variedad de productos ofrecidos, el nivel de servicio adicionales anexados al producto, tecnologías utilizadas, políticas de gestión del personal, nivel de inversión en marketing, etc.

- Ubicación: la ubicación geográfica de la actividad del proceso productivo puede afectar su costo, así como también afecta la ubicación relativa a otras actividades. Se puede contar con ubicaciones con costos mayores en mano de obra, energía, tasas e impuestos; así como también se generan costos adicionales cuando la actividad está distanciada de las demás -se ve reflejado mayormente en costos de transporte, inventario, logística, etc)
- Factores institucionales: se refiere a la regulación gubernamental y legislativa, incentivos productivos, nivel de sindicalismo, entre otros.

1.4.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación implica que una empresa logre destacarse ofreciendo algo único y valorado por los compradores, lo cual la distingue de sus competidores. Esta diferenciación puede basarse en atributos del producto o servicio, así como en aspectos intangibles como los esfuerzos de marketing como la publicidad, promociones o el prestigio de la marca. Al igual que en la estrategia de liderazgo en costos, los factores que posibilitan la diferenciación pueden identificarse mediante el análisis de las directrices de costos, permitiendo así reconocer a:

- Las políticas de la organización: referidas a las características y desempeño del producto o servicio, servicios adicionales al producto principal, intensidad de una actividad (como la inversión en publicidad), la calidad de insumos utilizados y la tecnología adoptada, la habilidad y experiencia del personal.
- Los eslabones: calidad exclusiva de las materias primas, rapidez en el pedido, procesamiento y entrega de insumos, esfuerzos conjuntos de venta con los canales de distribución, entrenamiento del personal de ventas, subsidio a las inversiones del canal de distribución, entre otros.
- El tiempo: se tendrá una diferenciación significativa cuando se sea el primero en adoptar una imagen de producto o, en caso de ingresar posteriormente al sector, acceder a tecnologías más nuevas.
- La ubicación: exclusividad o conveniencia de las ubicaciones conforme a la ubicación geográfica del mercado objetivo y/o donde el mismo prefiera ir a adquirir sus bienes y servicios.
- Las interrelaciones: lograr sinergia con las actividades compartidas entre unidades de negocios hermanas, como las fuerzas de ventas destacadas.

- El aprendizaje y derrame: por ejemplo, lograr mediante el aprendizaje una calidad consistente en el proceso de producción y que sea sostenible en el tiempo para la fabricación de todos los productos.
- La integración: una empresa podría diferenciarse en otras actividades de la cadena de valor, como la excelencia en el canal de venta minorista o la producción de insumos excepcionales para el producto principal.
- La escala: en líneas generales, una escala de producción más baja y no tan masiva permite una mayor exclusividad y enfoque en la producción de un bien en particular. Por ejemplo, en una fábrica de pastas exclusiva podría requerir de una escala de producción menor para poder dedicar mayor atención y detalle a la fabricación de cada producto específicamente.
- Los factores institucionales: como por ejemplo, una buena relación con el sindicato y protección del personal de la empresa, o una mayor atención y cuidado del medio ambiente y medición del impacto ambiental generado.

1.4.3 Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque se vincula estrechamente con las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación, pero se diferencia de ellas por un aspecto fundamental: el tamaño del mercado al que se dirige. Como señala Castro Monge (2010), esta estrategia consiste en seleccionar un segmento reducido o nicho de mercado y desarrollar una propuesta adaptada específicamente para ese público, excluyendo al resto del mercado. En palabras del autor, “la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades” (Castro Monge, 2010).

Esta estrategia presenta dos variantes posibles: enfoque basado en liderazgo en costos y enfoque basado en diferenciación. En ambos casos, se trata de aplicar los principios de las estrategias generales previamente analizadas, pero ajustadas específicamente a las necesidades, gustos y preferencias de un segmento de mercado claramente definido y de escala considerablemente menor

En resumen, y según el tipo de estrategia elegida por la empresa, las 4 estrategias resultantes de la teoría de Porter se pueden ver gráficamente en la figura 1.2:

Figura 1.2: las estrategias de Porter

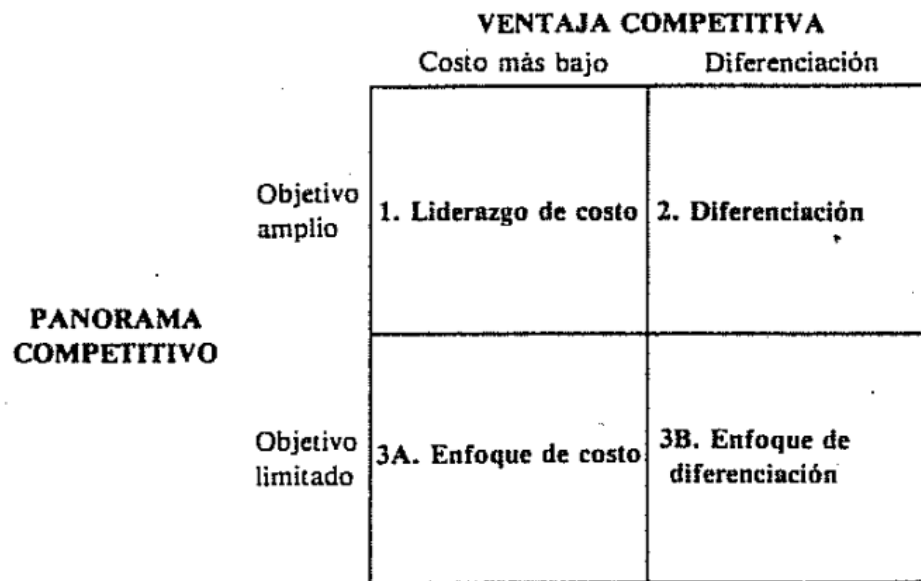


Figura 1.2. Fuente: Porter, M. (1985), *Ventaja competitiva*

1.4.4 Implicación de las estrategias a escala internacional

En definitiva, identificar la estrategia genérica que adopta la empresa La Bolognesa en el mercado de pastas mendocino sienta una base fundamental para comprender el estilo de competencia que se pretende replicar en otros mercados. Asimismo, permite evaluar si la estrategia vigente resulta adecuada para el mercado chileno o si, por el contrario, requiere ser adaptada o modificada a fin de garantizar su sostenibilidad y competitividad en el contexto internacional.

A su vez, conocer el enfoque estratégico implementado permite identificar los principales puntos fuertes de la empresa, lo que resulta clave para resaltarlos y comunicarlos de manera eficaz a su segmento objetivo. Esto facilita el logro de un mayor reconocimiento y un adecuado posicionamiento, tanto en el mercado mendocino como en el chileno.

Por último, el análisis estratégico adquiere un carácter central para que La Bolognesa, en caso de decidir avanzar con su proceso de internacionalización, cuente con una guía o parámetro que le permita evaluar a sus futuros competidores y definir cómo diferenciarse o contrarrestarlos, ya sea a través del liderazgo en costos, atributos diferenciadores o estrategias orientadas a nichos de mercado.

A continuación, el enfoque del trabajo se orienta hacia análisis de aquellos factores externos a la empresa, es decir, aquellos que no dependen directamente de su accionar, con el fin de construir un marco teórico sólido y pertinente que sirva de referencia para el análisis específico de La Bolognesa y su situación actual frente a un posible proceso de internacionalización en el mercado chileno.

1.5 Barreras de entrada al sector industrial

Una vez analizados los conceptos de los cuales la organización tiene relativo control o poder de decisión -sistema financiero, cultura organizacional y estrategia competitiva- es necesario tener en cuenta aquellos factores externos que inciden en el proceso de internacionalización, de los cuales la empresa tiene poco o nulo control.

1.5.1 Aspectos conceptuales

El concepto de barreras de entrada fue desarrollado por Michael Porter en su libro “Ser competitivo”. Según Porter (2009) “las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes”.

En la misma línea, Flink (2002) sostiene que las barreras de entrada son aquellos factores que impiden o dificultan la entrada de nuevas empresas a competir en un sector, proporcionando ventajas competitivas a las empresas ya instaladas en él.

En base a estos conceptos, podemos afirmar que las barreras de entrada actúan como oportunidad o amenaza, dependiendo de cual sea la posición de la empresa bajo análisis. Es decir, si la organización ya se encuentra desempeñando sus operaciones en el país de interés, las barreras de entrada actúan como una oportunidad, de lo contrario, si la empresa no forma parte del sector competitivo, estas barreras representan una amenaza.

1.5.2 El Modelo de las Cinco Fuerzas

Uno de los modelos que permiten ejemplificar más claramente el concepto de barreras de entrada es el Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado en el año 1979 por el reconocido autor en el ámbito administrativo Michael Porter. Este es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece” (Hernández Pérez, 2011).

Además de permitir analizar el atractivo competitivo de un sector determinado mediante un esquema relativamente simple, Hernández Pérez (2011) destaca que el modelo de las cinco fuerzas también es una herramienta fundamental para seleccionar las estrategias a seguir por parte de una organización en particular. En este sentido, la estrategia recomendada por el autor y su enfoque es entrar en un mercado y, una vez instalado, competir con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo postula que en toda industria existen 5 fuerzas que definen su estructura y, por lo tanto, su rentabilidad y nivel de atractivo: amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza de posibles productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y rivalidad entre competidores existentes. El modelo además cuenta con una dimensión gráfica que permite apreciar de manera más detallada la interacción entre las fuerzas competitivas.

Figura 1.2: Modelo de las 5 fuerzas competitivas

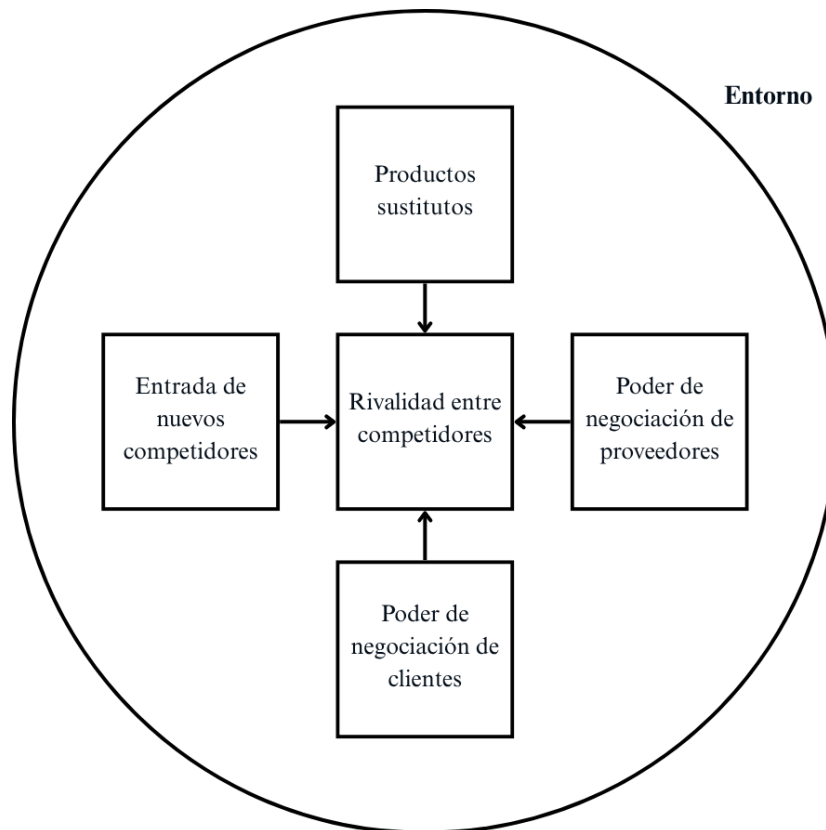


Figura 1.2 Fuente: Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*

1.5.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Esta fuerza establece que, cuando un sector presenta potencial para generar beneficios para las empresas superiores a la media, tiende a atraer a un mayor número de nuevos competidores e inversores. Esta afluencia, impulsada por la rentabilidad observable, provoca a largo plazo una reducción en la rentabilidad general del sector, afectando principalmente a las empresas ya establecidas. En consecuencia, cuanto menor sea la probabilidad de ingreso de nuevos actores, más favorable será el escenario competitivo para las organizaciones ya establecidas. En su artículo, que será utilizado para la descripción de todos los componentes de esta fuerza, Hernández Pérez (2011) resalta:

- La inversión necesaria o Requisitos de Capital: contemplan el mínimo necesario de inversión para funcionar en el sector, relacionada con la infraestructura de las operaciones, la investigación y desarrollo y esfuerzos en comercialización y marketing. Existen algunas industrias en donde la inversión inicial es tan significativa que la mayoría de los nuevos aspirantes no pueden afrontar como, por ejemplo, las aerolíneas que necesitan, en principio, una gran flota de aviones.
- Presencia de economías de escala: la economía de escala se entiende como “la disminución relativa del costo unitario de producción en la medida en que se incrementa la capacidad de producción” (Castro Tato y Portuondo Pichardo, 2008). En otras palabras, al aumentar la producción, el costo fijo total se divide en una mayor cantidad de unidades, resultando en un costo por producto menor. En los sectores industriales, esto significa que la pequeña producción de una empresa no es eficiente -y por lo tanto, competitiva- en relación a la de sus competidores. Por esto, “una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente” (Hernández Pérez, 2011).
- Avance en la curva de experiencia: a medida que una empresa desarrolla su actividad durante un período prolongado, esta perfecciona sus procesos y acumula un “know how”¹ muy valioso que disminuye los costos por errores, reprocesamiento, etc; que un nuevo integrante todavía desconoce.
- La posesión de una ventaja absoluta en costos: cuando una empresa ingresa tempranamente a un sector puede gozar de ciertos beneficios como el abastecimiento exclusivo o privilegiado de la materia prima o las mejores ubicaciones comerciales y/o industriales, que brindan una ventaja en costos notable frente a los nuevos competidores.
- La diferenciación del producto: este componente indica el grado en que un producto es distinguido de otro por parte de los consumidores, ya sea por su diseño, presentación, servicios adicionales, innovación, valor de marca, etc. Por lo tanto, resulta complejo que una nueva empresa ingrese a un mercado a competir con otras que ya poseen una diferenciación fuerte de sus productos, y aún más cuando las mismas tienen una marca reconocida y clientela fiel que la respalde. Caso contrario, será más sencillo para los nuevos competidores alcanzar una cuota de mercado en aquellos sectores donde la diferenciación es menor o, incluso, irrelevante para los consumidores.

¹ Pericia técnica y habilidad práctica necesaria para ejecutar fácil y eficientemente una operación complicada, destinada a producir bienes y servicios.

- Acceso a canales de distribución: se trata de “la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes” (Hernández Pérez, 2011). Esta barrera es fundamental, pues el cliente no podrá adquirir el producto si no lo puede ver en los principales puntos de venta a los que acude -en caso de que estos ya hayan sido acaparados por los competidores establecidos-.
- Identificación de marca: implica un activo muy importante para una empresa, y que se relaciona con la imagen, credibilidad, fiabilidad y apoyo que tiene una marca en el mercado como consecuencia de sus productos, acciones, creencias que hacen que el cliente se identifique con ella. Mientras mayor sea la identificación con una marca reconocida en el mercado, más difícil será ingresar con posterioridad.
- Barreras gubernamentales: como su nombre lo indica, se refiere a las barreras que imponen los gobiernos, instituciones y organismos de control a modo de impuestos, procedimientos y trámites administrativos, adquisición de patentes, limitaciones a nivel medioambiental y de seguridad e higiene, etc. Aunque, lógicamente, mientras mayores sean estas barreras, se complejiza más el proceso de inserción, los gobiernos también pueden aumentar el atractivo de un sector a través de subsidios, por ejemplo, o indirectamente financiando investigación fundamental para ponerla a disposición de todas las empresas, nuevas y veteranas.
- Represalias: vinculadas con las posibles acciones y/o reacciones que podrían experimentar las empresas ya existentes según cómo interpreten la entrada del nuevo competidor, principalmente si se sienten amenazadas. Esto podría llevar, por ejemplo, a una inversión fuerte en campañas publicitarias agresivas que compliquen el establecimiento del nuevo miembro.

1.5.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Se entiende a “producto sustituto” como aquel que cumple con las mismas funciones para la cual fue creado el producto bajo estudio. La presencia en mayor o menor grado de alternativas de sustitutos afectan directamente a una industria, pues representan un competidor fundamental cuyos productos pueden satisfacer la misma demanda -a veces, con menor precio, mayor calidad, mejor rendimiento, mayores posibilidades de compra, etc.-, por lo que es pertinente tenerlos en cuenta.

Dentro de la amenaza potencial de productos sustitutos, se destaca:

- La disponibilidad de sustitutos en sí: implica tanto la existencia de productos sustitutos como su accesibilidad para el mercado objetivo. Por ejemplo, un producto podría tener numerosas opciones y marcas alternativas, pero que en un determinado país no estén disponibles.

- El precio relativo entre el producto y su sustituto: se habla de la relación entre el precio del producto y su sustituto. En las ciencias económicas, se habla de que el sustituto establece un límite a los precios que pueda ofrecer una empresa pues, en caso de que este sea más competitivo que el precio del producto, más difícil será competir.
- Las diferencias de rendimiento y calidad percibida entre el producto y su sustituto: surge de la evaluación y la inclinación consecuente del cliente luego de comparar la calidad y rendimiento de ambos productos. Si dos empresas ofrecen bienes que, a los ojos de los consumidores, se desempeñan igual, mayor competencia existirá entre ellas.
- Los costos de cambio para el cliente: son costos fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costos pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar procesos o sistemas de información. A medida que se incrementen los costos de cambio, más difícil será obtener clientes para una marca y/o producto sustituto.

1.5.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Para una empresa, los proveedores son quienes suministran insumos para la producción de sus bienes y/o prestación de servicios, y pueden ser claves para definir su posicionamiento e imagen en el mercado, por lo que es fundamental estudiar las negociaciones que se lleven a cabo con ellos.

En general, se entiende que a menor cantidad de proveedores exista en el sector, mayor será su capacidad de negociación -principalmente porque la empresa no posee proveedores alternativos a los cuales pueda recurrir cuando su proveedor decida modificar sus precios, condiciones de venta, bonificaciones, etc.-. Similarmente, cuando el producto que ofrece el proveedor es escaso pero necesario para las empresas del sector, el proveedor tendrá una posición superior o ventajosa.

Algunos factores que definen el poder de negociación que tienen los proveedores en un mercado son:

- Concentración de proveedores: implica identificar si existe un grupo reducido de proveedores que brinden la mayor parte de los insumos que precisan las empresas de un determinado sector. Mientras mayor sea el grado de concentración, mayor poder de negociación tendrán los proveedores.
- Importancia del volumen para los proveedores: es la relación existente entre el nivel de ventas total del sector y el nivel de ventas totales de los proveedores. Cuando la mayor parte de las

ventas de un proveedor están orientadas a un sector, mayor poder de negociación tendrán las empresas compradoras de ese mercado.

- Diferenciación de insumos: se relaciona con el nivel de diferenciación que exista entre los productos ofrecidos por los distintos proveedores. Mientras más diferenciados y particulares sean los productos de un determinado proveedor, mayor poder de negociación tendrá, pues su oferta será difícilmente reemplazable por otro proveedor.
- Costos de cambio: el concepto de costos de cambio se refiere a “los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor” (Hernández Pérez, 2011). Cuando una empresa, al cambiar proveedores, debe incurrir en costos significativos -por ejemplo, en materia de calidad, condiciones de venta, entregas, entre otros-, su poder de negociación se reducirá.
- Disponibilidad de insumos sustitutos: cuando una empresa puede acceder a insumos y materias primas sustitutas en relación a su funcionalidad, mayor poder de negociación tendrá para con sus proveedores habituales.
- Impacto de los insumos: implica determinar en qué medida los insumos adquiridos a un proveedor mejoran, al menos, mantienen la calidad del bien final de la empresa. Lógicamente, a mayor importancia e incremento de la calidad de un bien gracias a los insumos con los cuales es fabricado, mayor poder tendrá el proveedor en las negociaciones.

1.5.2.4 Poder de negociación de los clientes

El nivel de competitividad y atractivo de un sector está también altamente influenciado por el poder de negociación que tiene la empresa en relación con los clientes que adquieren su producto. La lógica detrás de esta fuerza se asemeja a la variable estudiada anteriormente, solo que, al aplicarla a los clientes en lugar de a los proveedores, la relación es inversa.

Al analizar esta variable debemos considerar:

- La concentración de clientes: de manera similar al análisis realizado con los proveedores, se busca identificar cuánto es el número de clientes que representan la mayor parte de las ventas de todo el sector bajo estudio. Si existe un grupo reducido de clientes que son claves para las ventas de todas las empresas del sector, podrán exigir más y su poder de negociación estará en aumento.
- El volumen de compra de los clientes: cuando las compras que realiza un cliente son pequeñas, las mismas no tienen relevancia especial para el monto de ventas de la empresa, por lo que el poder de negociación del cliente será menor al que tendría si su compra fuese de una magnitud significativa.

- El nivel de diferenciación de los productos: el grado de diferenciación de los productos de la empresa en relación a los de sus competidores define si los clientes se identifican con ellos por su calidad, diseño, marca, etc. Es decir, cuando una empresa posee una oferta comercial altamente diferenciada, esta difícilmente podrá ser reemplazada por otros y su poder en las negociaciones será superior.
- La información disponible acerca del proveedor: “si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor” (Hernández Pérez, 2011). Caso contrario, cuando no existe disponibilidad sobre los precios, costos, procesos de un determinado vendedor, difícilmente el cliente tendrá un poder relevante para alcanzar mejores precios y condiciones.
- La identificación de los clientes con la marca: cuando los clientes se sienten atraídos e identificados con una marca en particular y sus productos, esto le da mayor poder de negociación a la empresa dueña de la misma, pues esto le brinda una característica diferencial irremplazable.
- La existencia de productos sustitutos: así como se estudió el concepto en el punto 1.4.2.2, cuando es posible acceder a un producto alternativo que cumple con las mismas funcionalidades, el cliente podrá tener un mayor poder para las negociaciones de precios, condiciones, entregas; pues en cualquier momento podría elegir a la empresa competidora sin incurrir en mayores costos.

1.5.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes, como se ve en la figura 1.2, se encuentra en el centro del modelo y es la fuerza más importante para cualquier sector industrial. Viene dada por el nivel de competencia que existe en el momento en el que se está realizando el análisis y el potencial para generar beneficios que posee el sector. Por ejemplo, si las empresas incurren en las llamadas “guerras de precios” o sólo se enfocan en la disminución de costos, esto no es atractivo para nuevos competidores. En cambio, es más beneficioso para todos los integrantes -e incluso, para los consumidores- si los puntos de competencia entre ellos se basa en la innovación, las estrategias de marketing, incrementos en la calidad y desempeño de los productos, identificación con la marca, entre otros

Los factores que determinan la rivalidad y el atractivo actual del sector son:

- Concentración: se busca identificar si el mercado es dominado por un pequeño grupo de empresas, o si el dominio está más equitativamente distribuido entre los competidores.

Generalmente, cuando existe una empresa dominante, esta tiene mayor libertad e iniciativa en la fijación de precios -el caso extremo de concentración sería un monopolio, donde existe un solo competidor que acapara todas las ventas del sector-. Por otro lado, en los oligopolios² existen acuerdos de precios que las empresas se comprometen a ofrecer.

- Diversidad de competidores: cuando las empresas se asemejan más entre sí en términos de objetivos, estrategias, orígenes, procesos, estructuras de costos, la mayor semejanza implica una mayor rivalidad. Si bien esto es un fenómeno que se sigue encontrando, actualmente existen estructuras empresariales más diversas y de distintos países y culturas que integran los sectores.
- Condiciones de los costos: el comportamiento de los costos en una estructura empresarial define en gran medida el precio que deberá tener el producto. En principio, la empresa debe cubrir tanto sus costos fijos como variables, pero cuando estos son elevados, se deberá incrementar también el precio final del producto, afectando a su capacidad para competir con otros, a menos que sea un factor que afecta de igual manera a todos los competidores.
- Diferenciación del producto: cuando el producto es percibido como diferente o único en el mercado -ya sea por su diseño, presentación, calidad y desempeño, servicios complementarios-, habrá menor competitividad entre las empresas del sector, pues cada una tendrá su grupo de clientes que la prefiere por sus características diferenciales. En cambio, cuando los productos son más parecidos entre sí, las empresas recurren a la reducción de precios para aumentar su cuota de mercado.
- Costos de cambio: incrementa la rivalidad entre las empresas del sector cuando los clientes no experimentan altos costos al cambiar proveedores.
- Grupos empresariales: la competitividad incrementa cuando los grupos económicos o grupos empresariales adquieren empresas menores del sector para introducirlas al mismo bajo la denominación y propiedad del mismo.
- Efectos de demostración: este factor se refiere a la “necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás” (Hernández Pérez, 2011)
- Barreras de salida: las barreras de salida son el inverso a las barreras de entrada, hacen que las empresas del sector se mantengan en el mismo aun cuando estén generando retornos bajos o negativos, y “surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial (...) la capacidad ociosa sigue siendo

² La característica fundamental de estas estructuras consiste en que un número reducido de empresas genera una proporción mayoritaria de la producción del sector, y además que las empresas "marginales" que integran la estructura oligopólica tienen un tamaño y capacidad de financiamiento que les permite enfrentar en forma prolongada una eventual guerra de precios.

usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.” (Porter, 2008). En definitiva, cuando es más costoso para la empresa abandonar el mercado que quedarse y competir, se está en presencia de barreras de salida, que se pueden relacionar con:

- Recursos duraderos y especializados: presencia de activos altamente especializados y necesarios para la industria y que implican dificultades para su venta o liquidación, o incluso altos costos de conversión en caso de querer cambiar la actividad del negocio.
- Barreras emocionales: es posible encontrar resistencia de los propietarios de la empresa a liquidar la misma o salir del negocio por motivos emocionales. Por ejemplo, resulta complejo liquidar una empresa familiar que tiene una trayectoria significativa en el mercado y existen vínculos afectivos que podrían verse vulnerados o, incluso, ser punto de conflicto.
- Restricciones gubernamentales o contractuales: son las limitaciones impuestas por los gobiernos para la liquidación de un negocio e, incluso, una protección especial para los colaboradores de la empresa en caso de despido.

1.5.2.6 La sexta fuerza

Nuevamente, el autor Hernández Pérez (2011), destaca la discusión que existe para incorporar al Gobierno como una sexta fuerza en el modelo de Porter, no sólo por su poder de contralor y regulatorio de las empresas y los sectores industriales, sino porque también posee capacidad para convertirse en un competidor más. Esto ocurre, por ejemplo, cuando las universidades privadas e instituciones de salud privadas deben competir con su equivalente en el sector público que brinden un servicio -tanto educativo como médico- que sea percibido como similar y, en algunos casos, superior.

1.5.3 Desafíos para las PyMES

Estas barreras de entrada sirven de marco de referencia general, debiendo aplicarlas a la empresa en concreto para obtener mayor información sobre la conveniencia y viabilidad de entrada al nuevo mercado. Una barrera puede influir en mayor o menor medida dependiendo de las características particulares de la organización y las características del mercado objetivo al que se pretende ingresar. La superación de estas limitaciones dependerá de las estrategias, oportunidades fortalezas y creatividad que demuestren los aspirantes ante la potencial expansión de sus actividades.

Así como diversos autores identifican una serie de barreras de entrada para los mercados, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico también reconoce a 10 dificultades

similares pero, en este caso, enfocado a las pequeñas y medianas empresas -como la empresa objeto de esta investigación-. De esta manera, en 2013, reconoce a los aspectos:

- Financieros: insuficiencia de capital para exportación -y/o implantaciones industriales o comerciales, según se analizó anteriormente)
- De información: dificultades para identificar oportunidades de negocios viables en el país destino
- De tiempo: escasez de tiempo para la dedicación al proceso
- De apoyo público: poca asistencia gubernamental a las pequeñas y medianas empresas

1.5.4 El Modelo de los 3 cercos: otra perspectiva

En el año 1982, los autores John Davis y Renato Tagiuri diseñaron el “Modelo de los tres círculos” o el “Modelo de los tres cercos” con el objetivo de explicar cómo interactúan los elementos dentro de una empresa familiar, y definen que existe una relación estrecha entre 3 círculos o cercos de influencia: familia, propiedad y negocio. Vale destacar que los cercos de este modelo se explican desde el más interno (familia) hacia el más externo (el negocio en sí).

El modelo de los tres cercos es relevante para la temática de la internacionalización ya que provee una perspectiva distinta a la que se ha estudiado anteriormente en este capítulo, pero cuya aplicación facilita entender los desafíos que se deben enfrentar en estos procesos, y más aún, cuando se trata de empresas familiares y medianas como lo es La Bolognesa. Sin ir más lejos, los autores López Rizzo y Pinot de Villechenon desarrollan un enfoque pragmático muy interesante en relación a estos conceptos.

1.5.1 El rol de las PyMES

Antes que nada, López Rizzo y Pinot de Villechenon (2020) sientan las bases para entender a la pyme como el objeto de estudio principal, la que presenta dificultades adicionales frente a la internacionalización, principalmente debido a su tamaño y desempeño diario. En primera instancia, la pyme, ha de enfrentar desafíos más bien internos y vinculados con la propia estructura y dinámica. Luego, como toda empresa, “debe lidiar con las dificultades que ahora provienen del entorno local en el que opera y, llegado el momento, aquellas vinculadas con el mercado de destino” (Lopez Rizzo, Pinot de Villechenon, 2020). A continuación, la figura 1.3 muestra los conceptos que los autores abordan en cada uno de los cercos.

Figura 1.3: El modelo de los tres cercos

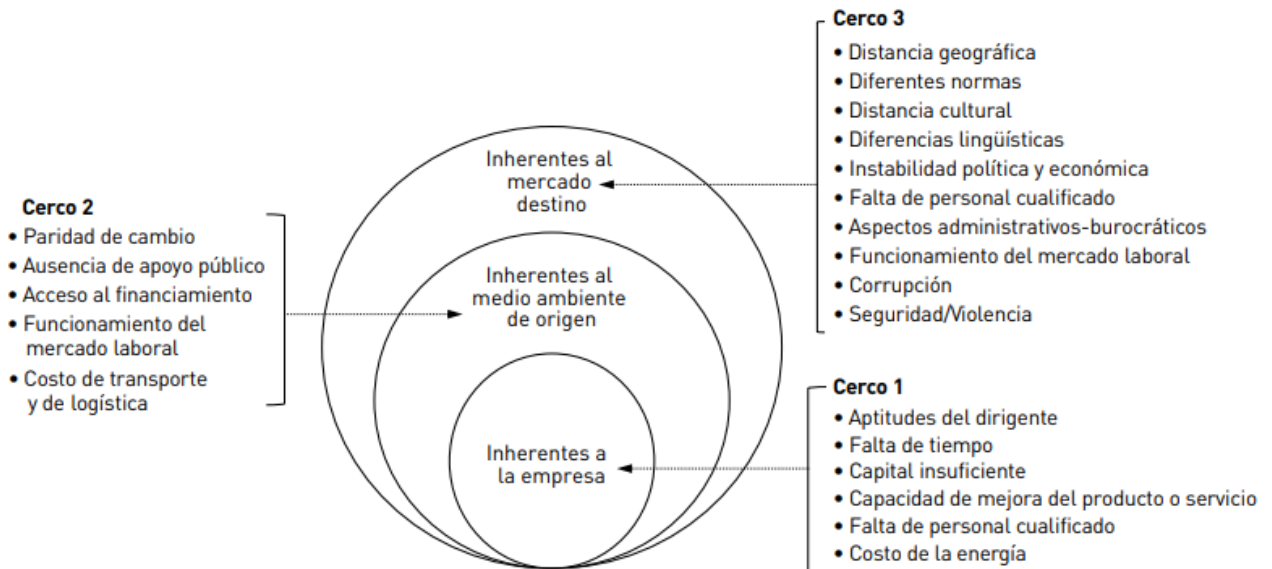


Figura 1.3. Fuente: Lopez Rizzo, H y Pinot de Villechenon, F. (2020). Modelo de los tres cercos

1.5.2 Los tres tipos de obstáculos

Esencialmente, los obstáculos que se encuentran comprendidos en cada cerco son:

- Obstáculos del cerco 1: son aquellos propios de la empresa y relacionados con el tamaño. Se refiere a las capacidades internas, de los procesos y capacidad de producción, de las personas que lo integran, de los recursos financieros, del ritmo a medida del cual se desarrollan nuevas ideas, productos, servicios e innovaciones, etc.
- Obstáculos del cerco 2: son propios del sector en donde se llevan a cabo las operaciones. Se habla de las condiciones macroeconómicas locales -como la inflación, tipo de cambio, nivel de desarrollo-, el entorno jurídico-legal, las estructuras de costos de la industria, el nivel de incentivo y apoyo a las empresas, nivel de acceso al crédito y otros tipos de financiaciones, etc.
- Obstáculos del cerco 3: vinculados al mercado de destino, es el cerco final a ser superado en el proceso de internacionalización. Al igual que en el cerco 2, se habla del entorno macroeconómico, pero esta vez con una perspectiva más amplia y global, que considere las economías y situaciones políticas de los distintos países. Se destacan las diferencias culturales, ideológicas y lingüísticas, las distancias geográficas con respecto a las instalaciones en el país de origen, el transporte y la logística internacionales, las exigencias y requisitos administrativos, normativos y legales.

1.6 Factores favorables de ingreso

1.6.1 Aspectos conceptuales

Una vez comprendidas las nociones referidas a las barreras que dificultan el ingreso de nuevas empresas en entornos internacionales, es preciso aludir a cuáles podrían ser los aspectos o factores que, al contrario, generan beneficios para aquellos en busca de nuevas posibilidades en los mercados extranjeros. Para este trabajo y, en función de la revisión bibliográfica que se ha realizado hasta el momento y los aprendizajes adquiridos en el recorrido universitario, se entenderá a “factores favorables de ingreso” como la ausencia de barreras de ingreso, así como también a la presencia de elementos del entorno tanto interno como externo que representen una ventaja de cualquier tipo para estos procesos.

1.6.2 Aplicación a la teoría de Porter

Precisamente, los factores favorables se entienden en contraposición a los factores desfavorables. Tomando las barreras de entrada y las fuerzas competitivas desarrolladas por Porter (2009) mencionadas anteriormente, se destacan los siguientes aspectos beneficiosos equivalentes:

- Entrada de nuevos competidores

Para la Bolognesa, que todavía no se encuentra dentro del sector de pastas caseras en Chile, sería favorable que la entrada de nuevos competidores fuera una variable existente, aunque, una vez que ya se encuentre establecido, para su supervivencia esto se debería invertir. En un principio, sería ideal contar con requisitos de capital bajos y una inversión inicial razonable -en términos de infraestructura, investigación y desarrollo, esfuerzos de marketing, entre otros- y con la capacidad para acceder a líneas de crédito o fuentes de financiamiento que permitan enfrentar la inversión.. A su vez, un aspecto favorable podría ser que el mercado de pastas chileno no esté dominado por empresas que tengan economías de escala sólidas y volúmenes de producción altos, así como tampoco cuenten con abastecimientos de materias primas exclusivas, las mejores ubicaciones productivas y comerciales, etc.

Otro factor beneficioso sería que el know how de La Bolognesa en sus procesos de producción se trate de un diferenciador único o valioso para el mercado chileno, y que la curva de experiencia en este último no esté tan desarrollada e instalada en el sector.

Se podrían mencionar otras ventajas que podrían existir en el sector y que se vinculan con lo mencionado anteriormente en el Modelo de las cinco fuerzas, tales como una baja diferenciación entre los productos de pastas caseras o niveles de identificación con una marca determinada, accesos

facilitados a los canales de distribución correspondientes, una baja probabilidad de que los competidores actuales interpreten la entrada de La Bolognesa como una amenaza y accionen al respecto e, incluso, que los gobiernos tanto argentinos como chilenos ofrezcan incentivos que permitan la inserción de la empresa en Chile.

También, podría darse que la empresa incursione en nuevos canales de distribución no tradicionales o, incluso, decida explorar aquellos canales no abarcados por los competidores ya establecidos.

- Posibles productos sustitutos

Tanto para las empresas ya consolidadas en el mercado chileno de pastas como para nuevas aspirantes como La Bolognesa, resultaría favorable la escasa presencia de productos sustitutos de las pastas caseras, es decir, aquellos que cumplan una función culinaria y gastronómica equivalente. Asimismo, para competir eficazmente con dichos sustitutos, sería ideal que la empresa logre mantener precios competitivos o que sus productos sean percibidos por los consumidores como diferenciados y de mayor calidad. Por último, también sería ventajoso que los consumidores del mercado chileno enfrenten costos de cambio insignificantes al optar por las pastas caseras de La Bolognesa frente a otras alternativas similares.

- Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza resultaría favorable en la medida en que los proveedores no se encuentren concentrados y exista una amplia oferta de insumos para el negocio, así como también si el volumen de compra por parte de La Bolognesa representa un incentivo comercial atractivo para dichos proveedores. Por otro lado, en relación con los insumos a adquirir, sería ideal que estos fueran estandarizados y con bajos niveles de diferenciación entre sí, de modo que la empresa pueda alternar o cambiar de proveedor con facilidad y sin incurrir en costos significativos. Además, sería conveniente que dichos insumos no tuvieran un impacto determinante en la calidad del producto final, lo cual facilitaría su reemplazo. Finalmente, también resultaría beneficioso que existiera una variedad de insumos sustitutos disponibles, que puedan utilizarse como alternativa frente a eventuales exigencias o condiciones desfavorables impuestas por los proveedores actuales.

- Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza sería favorable si predominara la presencia de clientes individuales que realicen compras en volúmenes reducidos, en lugar de pocos compradores de gran escala con capacidad para imponer condiciones o exigir beneficios. Paralelamente, también resultaría ventajoso que existiera una

baja disponibilidad de productos sustitutos de las pastas caseras, así como una escasa identificación del mercado con marcas competidoras. Por el contrario, sería ideal que los consumidores desarrollen un fuerte sentido de pertenencia e identificación con La Bolognesa. Finalmente, también sería positivo que el nivel de información disponible sobre las empresas del sector -en cuanto a costos, procesos, insumos, entre otros- sea limitado, lo que dificultaría una comparación directa y contribuiría a preservar ventajas competitivas.

- Rivalidad entre competidores existentes

En el escenario más favorable, La Bolognesa podría insertarse en un mercado donde la competencia no se base primordialmente en el precio, sino en la diferenciación y en la percepción de calidad por parte del consumidor. Para que esto sea posible, sería deseable que:

- El mercado no se encuentre dominado por un grupo reducido de empresas que acaparen la mayor parte de la demanda.
- Los competidores ya establecidos en el mercado chileno sean diversos entre sí en cuanto a objetivos, estrategias, valores y propuestas comerciales, lo que permitiría a La Bolognesa identificar un nicho propio y diferenciarse.
- Los costos de cambio para los consumidores sean bajos en la etapa inicial, facilitando que estos puedan probar los productos de La Bolognesa sin obstáculos significativos, pero que, una vez consolidado el vínculo, desarrollen lealtad hacia la marca, elevando así los costos de cambio frente a futuras decisiones de compra.
- No existan conglomerados económicos dominantes que tiendan a absorber a las pequeñas y medianas empresas del sector, desplazando gradualmente a los nuevos o pequeños actores del mercado.
- Las barreras de salida sean escasas o inexistentes, permitiendo que las empresas ya instaladas puedan abandonar el sector con facilidad, generando así oportunidades de ingreso para nuevos competidores como La Bolognesa.

- Rol facilitador del gobierno

Tal como se ha mencionado previamente, los gobiernos -tanto del país de origen como del país de destino- pueden desempeñar un rol clave como facilitadores o, por el contrario, como obstáculos en los procesos de internacionalización. En el caso particular analizado, el gobierno podría constituirse en una fuerza favorable siempre que:

- Desarrolle políticas que fomenten la inversión y el comercio, orientados a la exportación, apertura del mercado ante competidores extranjeros, reducción de la burocracia necesaria para la instalación, entre otros.
- Se promuevan acuerdos comerciales sólidos y mutuamente beneficiosos entre Argentina y Chile, que impliquen una reducción de aranceles, simplificación de trámites aduaneros y facilitación la importación y exportación de bienes -especialmente en lo que respecta a productos alimenticios-.
- El país de origen, en este caso Argentina, brinde incentivos concretos para la expansión internacional de empresas locales, tales como líneas de financiamiento preferenciales, programas de promoción industrial, beneficios fiscales u otros mecanismos de apoyo a la inversión en el exterior.
- Mantenga los marcos legales y regulatorios relativamente estables y predecibles para la industria gastronómica.
- No se inserte en el mercado de pastas caseras como nuevo competidor con una oferta percibida como superior. Dado que se trata del sector gastronómico, el riesgo de intervención estatal directa como competidor es bajo, a diferencia de lo que suele ocurrir en sectores estratégicos como el de la salud o la educación.

1.6.2 Aplicación al modelo de los tres cercos

Así como se ha aplicado previamente el concepto de factores favorables al marco analítico de las cinco fuerzas de Porter, resulta pertinente completar el abordaje estratégico mediante el modelo de los tres cercos.

En primer lugar, dentro de los beneficios propios de la empresa y referidos al primer cerco se destacan las capacidades internas superiores en cuestiones de procesos de producción eficientes, habilidades humanas destacables y/o sólidas, estructuras organizativas no burocráticas que fomenten la toma de decisiones adaptables, recursos financieros abundantes o suficientes para encarar las inversiones requeridas y una cultura organizacional que promueva la innovación y el cambio, pues, como ya se analizó, esto es la regla en los procesos de internacionalización.

En el segundo cerco, los beneficios que se pueden presentar se vinculan con condiciones macroeconómicas locales óptimas -en términos de crecimiento económico, estabilidad de la moneda, niveles de inflación aceptables, condiciones de empleo de la población-, aspectos jurídico-legales propicios para el desarrollo empresarial, estructuras de costos razonables en el sector que no impliquen

costos fijos exuberantes, incentivos industriales y accesibilidad al crédito para inversiones empresariales -así como también otros beneficios financieros, como tasas de interés preferenciales-.

Finalmente, en el tercer cerco, relativo al contexto internacional, pueden presentarse una serie de ventajas que favorecen el proceso de internacionalización. Entre ellas se destacan un entorno macroeconómico global estable o en expansión; escasas o mínimas diferencias culturales, ideológicas, lingüísticas o tradicionales entre el país de origen y el país de destino; distancias geográficas acotadas que reduzcan los costos logísticos y de transporte; marcos regulatorios indulgentes y flexibles en materia de inversión extranjera, y la existencia de tratados bilaterales o multilaterales de comercio e inversión que no solo faciliten el intercambio de bienes, sino también promuevan la radicación de capitales foráneos.

En síntesis, en este capítulo se han proporcionado las bases conceptuales esenciales para comprender la complejidad que atraviesa a los procesos de internacionalización de las empresas. Luego de definir al proceso en sí, sus etapas generales y los motivos que se encuentran detrás de él, se ha profundizado en los aspectos internos que influyen en el nivel de viabilidad del proyecto de internacionalización, tales como la cultura organizacional, la situación financiera de la empresa y la estrategia competitiva adoptada por ella.

Posteriormente, se ha explorado el concepto de barreras de ingreso y, en contraposición, la noción de factores favorables que representan tanto desafíos u oportunidades que pueden surgir en el transcurso del proceso, desde las perspectivas del autor Michael Porter y el modelo de los tres cercos.

No obstante, el marco teórico desarrollado requiere ser complementado con un análisis empírico que contemple experiencias reales de organizaciones que han incursionado en mercados internacionales. Los casos de aquellas empresas que lograron internacionalizarse con éxito constituyen una fuente de referencia valiosa para quienes proyectan emprender su propio proceso. Es por esto que, en el Capítulo II, se describirán y analizarán experiencias concretas de organizaciones con trayectoria internacional, cuyos recorridos resultan especialmente pertinentes como antecedentes académicos a ser considerados en el presente análisis.

Capítulo II: Casos de internacionalización: aprendizajes desde la experiencia

Luego de haber establecido el marco teórico fundamental para el análisis y comprensión de los procesos de internacionalización, en este segundo capítulo se procederá a analizar casos concretos de éxito y de fracaso de organizaciones que han atravesado distintos tipos de procesos de internacionalización.

El objetivo de este capítulo es doble. En primera instancia, se busca aplicar y contrastar los conceptos teóricos abordados por los diferentes autores citados anteriormente a casos prácticos reales. Por otro lado, y como objetivo principal de esta sección, se espera sentar las bases y obtener aprendizajes aplicables al caso particular de La Bolognesa, cuya evaluación práctica se desarrollará en el Capítulo 3.

Se han seleccionado algunos casos de empresas del sector gastronómico de origen argentino, con el propósito de nutrir este trabajo con diferentes perspectivas y estrategias, pero poniendo el foco en empresas con características similares a la Bolognesa en cuanto a su actividad y procedencia, ya que la finalidad del análisis de estos casos es aplicar los aprendizajes obtenidos a la situación puntual de la Bolognesa. Estas organizaciones han incursionado en mercados internacionales mediante diversas modalidades: desde exportaciones y franquicias, hasta inversiones extranjeras directas o alianzas estratégicas. La diversidad de estas experiencias facilita, además del enriquecimiento del análisis, el reconocimiento de los múltiples caminos posibles hacia la internacionalización, así como también los desafíos recurrentes y factores de éxito más frecuentes.

Asimismo, este abordaje de casos reales permite observar cómo influyen en la práctica elementos inherentes al proceso de internacionalización, como lo son la cultura organizacional, la disponibilidad de financiamiento, la capacidad de adaptación a entornos culturales diferentes, la creatividad y estrategias utilizadas para superar barreras de entrada, y la forma en que cada organización explota sus fortalezas internas para el mejor aprovechamiento de oportunidades.

2.1 Havanna

La empresa Havanna -fundada en el año 1947 en Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina- es una empresa reconocida principalmente por la producción de sus emblemáticos alfajores. La misma representa uno de los casos más relevantes de internacionalización en el sector alimentario argentino. Su proceso comenzó de manera gradual mediante exportaciones, para luego evolucionar hacia un modelo de franquicias, el cual le permitió a Havanna establecerse de manera exitosa en diversos países de América Latina, como así también en Estados Unidos y España (Calbosa, 2012).

2.1.1 Estrategia de internacionalización

La decisión de internacionalizarse se basó en la necesidad de diversificar sus mercados ante un contexto nacional inestable y en la búsqueda de expansión y crecimiento. Durante la década de 1990³, Argentina se encontraba atravesando un proceso de transformación estructural profunda, marcado por políticas de apertura económica, privatizaciones masivas y un modelo de convertibilidad que sujetó el peso al dólar. Si bien este escenario ofreció cierta estabilidad en los primeros años, también generó un contexto económico incierto y cambiante, especialmente hacia finales de la década. La sobrevaluación de la moneda, el aumento del endeudamiento externo y la pérdida de competitividad de las exportaciones afectaron la rentabilidad de muchas empresas locales. En este marco, numerosas empresas argentinas comenzaron a considerar la internacionalización como una estrategia de supervivencia y crecimiento, buscando nuevos mercados con mayor estabilidad y rentabilidad. Havana fue una de ellas, y su proceso de expansión internacional puede considerarse en gran medida como una respuesta a este entorno macroeconómico incierto.

Nuevamente, siguiendo a Calbosa (2012), la empresa logró llevar adelante la internacionalización de manera exitosa debido principalmente a su capacidad de mantener la identidad del producto, sin dejar de lado la adaptación a los gustos y expectativas de los consumidores locales en los países destino. Así es como en el año 1995 se realizaron las primeras exportaciones a países limítrofes como Uruguay y Paraguay, marcando el inicio de su proceso de internacionalización.

La primera franquicia internacional de Havana se inició en 2003, cuando la empresa introdujo su concepto de "Cafetería Havana" en el Parque Arauco de Santiago de Chile, para luego continuar expandiéndose a mercados latinoamericanos como Paraguay, Bolivia, Brasil, entre otros. Con el pasar de los años, la empresa continuó con su crecimiento a nuevos mercados, ingresando a México, Venezuela y Estados Unidos, principalmente en ciudades con comunidades latinas como Miami. Para 2010, Havana inauguró su primer local en España, marcando el ingreso formal al mercado europeo.

La elección de Chile como primer destino de internacionalización no fue azarosa, sino que se fundó en el aprovechamiento de una combinación de factores estratégicos, logísticos y culturales que hacían de ese mercado un entorno propicio para iniciar la expansión internacional. Tal como afirman Rodríguez y Sbrancia (2013), “la elección de Chile como punto de partida no fue casual, sino que respondió a condiciones que lo posicionaban como un mercado estratégico: cercanía geográfica, estabilidad macroeconómica, apertura comercial y afinidad cultural con el consumidor argentino”.

³ Para un análisis detallado de la relación entre política económica, apertura de mercados y estrategias empresariales en Argentina durante los años noventa, véase Basualdo (2006).

Estas condiciones ofrecían un escenario de bajo riesgo relativo para testear el modelo de franquicia en el extranjero, a su vez que permitían mantener control y seguimiento sobre la operación inicial. A su vez, el desembarco en el centro comercial Parque Arauco de Santiago, permitió que la llegada de Havanna tuviera visibilidad, ya que se instalaron en un espacio de alto tránsito y consumo, sentando las bases para un proceso de internacionalización sumamente exitoso.

El modelo de franquicias adoptado, el cual se formalizó y profesionalizó con el pasar de los años, permitió minimizar riesgos financieros y logísticos, logrando delegar parte de la inversión y operaciones a sus socios mediante alianzas estratégicas. A su vez, la empresa desarrolló un esquema organizacional flexible que facilitó la sostenibilidad de la calidad del producto y la experiencia de consumo, reforzando su cultura centrada en la identidad argentina y la atención al cliente.

Desde el punto de vista financiero, Havanna combinó capital propio con aportes de los franquiciados, evitando recurrir a grandes fuentes de financiamiento externo. Este caso muestra cómo una empresa del sector alimenticio, con fuerte impronta cultural, puede expandirse exitosamente en el extranjero mediante una estrategia controlada, adaptable y basada en el valor simbólico del producto.

2.1.2 Factores favorables y obstáculos enfrentados

Como toda empresa que emprende un proceso de internacionalización, Havanna debió afrontar diversos desafíos. Entre los más relevantes se encontraba la necesidad de contar con una estructura organizativa lo suficientemente sólida como para garantizar la estandarización del producto en los distintos países, pero al mismo tiempo lo suficientemente flexible como para permitir su adaptación a las preferencias locales, asegurando así la aceptación por parte de los consumidores. A nivel local, la empresa enfrentó dificultades logísticas, regulaciones sanitarias estrictas para productos alimenticios y las limitaciones derivadas de un contexto económico volátil. En el plano internacional, el principal reto consistió en adaptarse a marcos normativos diversos según el país de destino, mantener estándares de calidad en mercados con exigencias heterogéneas y posicionar su marca en contextos competitivos ya consolidados.

Desde la perspectiva del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, Havanna logró reducir significativamente la amenaza de nuevos entrantes gracias a su fuerte diferenciación de marca y a la fidelización de sus consumidores. Esta ventaja competitiva le permitió insertarse en mercados donde la calidad percibida y el valor simbólico del producto eran elementos apreciados, disminuyendo así la presión por competir únicamente en términos de precios. En línea con el modelo de los Tres Cercos, la empresa contaba con sólidas capacidades internas (cerco 1), tales como una estructura organizativa profesionalizada y procesos operativos estandarizados, que facilitaron su expansión. Asimismo,

encontró condiciones propicias en algunos mercados internacionales (cerco 3), como la existencia de tratados de libre comercio y contextos macroeconómicos estables, que favorecieron su consolidación.

A pesar de los obstáculos, Havanna supo capitalizar una serie de factores favorables que facilitaron su proceso de internacionalización. Entre ellos, se destacan el desarrollo de una identidad de marca fuerte, la estandarización del producto, el compromiso y colaboración del recurso humano, el reconocimiento del alfajor como símbolo de la cultura argentina y la afinidad cultural con otros países latinoamericanos. A ello se sumó la implementación del modelo de franquicia como estrategia clave, ya que le permitió reducir riesgos a través de alianzas estratégicas y relaciones de cooperación con socios locales en los mercados destino.

2.1.3 Aprendizajes aplicables a La Bolognesa

Este caso es de significativa relevancia en relación a los objetivos centrales del presente trabajo, los cuales son evaluar la viabilidad organizacional, financiera y comercial de un proceso de internacionalización. Havanna representa un caso exitoso de expansión internacional gradual, basado en un modelo de franquicias que le permitió crecer de forma controlada y escalable. Particularmente, que el puntapié inicial del éxito del proceso haya sido mediante una instalación en Chile, sienta antecedentes sumamente valiosos para La Bolognesa, que analiza la posibilidad de insertarse en el mercado chileno de pastas. A su vez, demuestra que una empresa del rubro alimenticio, con fuerte identidad cultural, puede adaptarse a distintos mercados sin perder su esencia.

2.2 Siga la Vaca

Siga la Vaca es una cadena de restaurantes de parrilla libre originaria de Argentina, reconocida por su propuesta basada en cortes tradicionales de carne, buffet autoservicio y experiencia gastronómica típica argentina. A partir del fortalecimiento de su marca en el país durante los años 90 y comienzos de los 2000, la empresa decidió avanzar con su proceso de internacionalización mediante una estrategia de Inversión Extranjera Directa (IED)⁴.

2.2.1 Estrategia de internacionalización

El desembarco internacional se concretó en 2011, cuando abrió su primer restaurante en la ciudad de Miami, Estados Unidos. La elección de este destino respondió a varios factores estratégicos. Por un lado, Miami es una ciudad con una fuerte presencia de turistas latinoamericanos y residentes

⁴ Se entiende por Inversión Extranjera Directa (IED) a aquella modalidad de internacionalización en la que una empresa se instala físicamente en el país extranjero, ejerciendo control directo sobre sus operaciones y asumiendo los riesgos del mercado destino.

argentinos, lo cual ofrecía un público predispuesto a consumir productos autóctonos. Por otro lado, el mercado gastronómico estadounidense presentaba condiciones macroeconómicas estables, alto poder adquisitivo y un entorno regulatorio favorable, lo que resultaba atractivo frente a la constante incertidumbre existente en Argentina.

A diferencia de modelos menos complejos -en lo referente a riesgo y compromiso de recursos- como la exportación o las franquicias, Siga la Vaca decidió implementar la estrategia de IED con el control operativo total, lo cual implicó la apertura de locales propios, la inversión directa en infraestructura, personal, equipamiento y procesos, y el diseño de una operación que replicara la experiencia original argentina en un entorno extranjero.

Su propuesta se basó en trasladar la experiencia gastronómica argentina al mercado norteamericano, aprovechando el reconocimiento internacional de la carne argentina y el diferencial del concepto de “parrilla típica” para un público local e inmigrante latino. No obstante, a pesar de que la idea parecía prometedora, la empresa se enfrentó con importantes desafíos operativos, regulatorios y de adaptación cultural.

2.2.2 Barreras de ingreso y dificultades enfrentadas

Uno de los principales desafíos que enfrentó Siga la Vaca consistió en la falta de adaptación de la propuesta de valor. La estrategia original de replicar el modelo de servicio argentino resultó incompatible con los hábitos de consumo del mercado objetivo. Asimismo, la empresa debió lidiar con regulaciones locales vinculadas a la industria gastronómica, altos costos de instalación y operación -que superaron los estimados inicialmente-, y dificultades logísticas en el abastecimiento de productos frescos. A esto se sumó un entorno económico poco predecible que afectaba tanto la planificación como la ejecución de sus estrategias de expansión.

Desde el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter, Siga la Vaca ingresó a un mercado con una alta rivalidad entre competidores existentes y una baja diferenciación entre las propuestas gastronómicas. El poder de negociación de los clientes también era elevado, al existir numerosas alternativas similares en calidad y precio. Además, la amenaza de productos sustitutos era considerable, especialmente en países con una oferta diversa de comidas rápidas y restaurantes buffet. En cuanto al modelo de los Tres Cercos, se identifican dificultades tanto en el primer cerco -vinculadas a la rigidez del concepto de negocio y la falta de procesos estandarizados replicables- como en el segundo, con barreras operativas y costos fijos elevados que limitaron la sostenibilidad del proyecto.

Pese a estos desafíos, Siga la Vaca también se benefició de ciertos factores favorables, siendo estos la buena reputación de la carne argentina, el atractivo del concepto de “autenticidad” gastronómica, la presencia de una comunidad latina predispuesta a consumir productos de su país de origen, y el interés del mercado estadounidense por experiencias culinarias diferenciadas.

2.2.3 Aprendizajes aplicables a La Bolognesa

La elección de esta experiencia ofrece una perspectiva crítica a tener en cuenta en este trabajo, ya que, si bien el caso no puede considerarse un fracaso absoluto, deja en evidencia las limitaciones de implementar un modelo de inversión extranjera directa sin la debida adaptación cultural y operativa al país de destino. Además, demuestra que la alta dependencia del modelo argentino original y la falta de alianzas locales pueden imposibilitar la consolidación internacional.

Por otro lado, el caso de Siga la Vaca pone de manifiesto la importancia de realizar una evaluación exhaustiva de las condiciones del entorno en el país de destino antes de emprender un proceso de expansión internacional. Particularmente en mercados altamente competitivos, donde las exigencias de los consumidores y los procesos operativos difieren sustancialmente del contexto local, resulta indispensable llevar a cabo un ejercicio riguroso de benchmarking⁵ que permita identificar buenas prácticas, marcos de referencia y factores clave de éxito en empresas similares. Asimismo, un análisis competitivo profundo se vuelve esencial para comprender la estructura del sector, anticipar barreras de entrada, evaluar la rivalidad existente y detectar posibles ventajas comparativas. Este tipo de herramientas estratégicas contribuyen a disminuir el grado de incertidumbre y, en consecuencia, a tomar decisiones más eficientes, especialmente cuando se opta por modalidades de internacionalización que implican elevados niveles de inversión y riesgo.

La empresa finalmente cerró su local en Estados Unidos -a la fecha, no se encuentra disponible una declaración oficial de cierre, pero plataformas como Yelp y Google lo catalogan como “cerrado permanentemente-, dejando valiosas lecciones sobre los riesgos de la IED para pymes sin respaldo financiero ni estructura internacional previa. Cada modelo de negocios funciona de manera diferente según las características del contexto en el que se desenvuelve, por lo que es fundamental prestar atención al momento de buscar oportunidades de expansión y crecimiento en mercados internacionales, donde las diferencias coyunturales abundan.

2.3 Piegari

⁵ El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

En materia de la milenaria tradición italo-argentina de pastas no sólo se encuentran empresas dedicadas a la fabricación de pastas frescas caseras al estilo de La Bolognesa, sino que también está presente en el folclore gastronómico argentino a través de incontables restaurantes especializados en ella. Sin embargo, numerosos emprendimientos, como hemos visto hasta el momento, no se limitan únicamente a su país de origen, sino que estos restaurantes también trascienden hacia nuevos mercados.

Ese es el caso del reconocido restaurante “Piegari”, que, de acuerdo al sitio web de la empresa (<https://www.piegari.com.ar/>) fue fundado en el año 1994 y que, a través de sus unidades de negocios “Piegari Ristorante” y “Piegari Carnes” ha logrado capturar la atención de los argentinos. Precisamente, Piegari Ristorante ofrece no solo experiencias gastronómicas en sus instalaciones, sino que también fabrica y comercializa pastas caseras para luego ser cocinadas en casa, elaborando por pedido y realizando envíos a domicilio (incluso ofreciendo salsas caseras, garantizando a sus clientes una auténtica experiencia de la cocina italiana).

2.3.1 Primera experiencia en Chile: modalidad y resultados

Como se mencionó, la empresa logró traspasar las fronteras argentinas y, en 2011, realizó su primera implantación en el mercado chileno. Esta estrategia inicial constó en abrir una sucursal Piegari en el Hotel Noi de Vitacura, otorgándole prestigio a este último por tener un restaurante de fama mundial. No obstante, los beneficios no se vieron reflejados en el desempeño del restaurante, ya que apenas 2 años después de la apertura, la sucursal cerró.

Su primer intento de ingresar al mercado chileno (2011–2013) resultó fallido debido a una combinación de factores estructurales y contextuales. Entre ellos se destacan la dificultad para adaptarse a las particularidades del consumidor local, la ausencia de un modelo de expansión consolidado y la subestimación de los desafíos logísticos y regulatorios del entorno chileno. El modelo operativo trasladado desde Argentina no logró captar la demanda esperada, lo que derivó en una rápida salida del mercado.

Desde la óptica de las Cinco Fuerzas de Porter, Piegari ingresó a un sector con fuerte competencia y alta exigencia por parte de los consumidores, en un contexto donde el poder de negociación de los clientes era considerable y los productos sustitutos -otros restaurantes de alta gama- estaban bien posicionados. La empresa también enfrentó barreras de entrada como la falta de reconocimiento de marca fuera del país de origen y la necesidad de realizar una fuerte inversión para alcanzar estándares internacionales. En términos del modelo de los Tres Cercos, el primer cerco presentaba debilidades en cuanto a la estandarización de procesos y adaptación organizativa; mientras

que el tercer cerco evidenció la falta de preparación para abordar diferencias culturales, normativas y de expectativas del consumidor.

2.3.2 Segunda experiencia: consolidación mediante franquicias

Sin embargo, el caso de Piegari demuestra que, si bien el proceso puede ser complejo y obstaculizado, el éxito puede ser alcanzado mediante otra estrategia de internacionalización. Para 2019, la empresa ya había comenzado a instalarse nuevamente en Chile mediante un modelo de franquicias, que, como ya se ha destacado anteriormente, presenta riesgos considerablemente menores en comparación a la apertura de una sucursal argentina en Chile. Este rediseño estratégico sumado a la capitalización de aprendizajes previos, permitió minimizar riesgos, transferir know-how y lograr una expansión más ordenada y sostenible.

Actualmente, la franquicia ubicada en Nueva Costanera, Vitacura, Santiago de Chile, cuenta con más de seis años de operación en el mercado chileno de pastas a través de su restaurante y su oferta de pastas caseras, constituyéndose como un referente para empresas similares como La Bolognesa, cuyo modelo de negocio se asemeja.

2.3.3 Relevancia estratégica para La Bolognesa

Piegari representa un caso especialmente relevante debido a su estrecha relación con el rubro, origen y aspiraciones de La Bolognesa, tratándose de una empresa argentina especializada en pastas que proyectó su ingreso al mercado chileno. Esta experiencia integra elementos presentes en los casos previamente analizados -Havanna y Siga la Vaca-, exponiendo cómo una estrategia inicial basada en la apertura de una sucursal propia resultó fallida, mientras que una segunda etapa, estructurada según el modelo de franquicias, logró consolidarse exitosamente.

Una vez más, queda demostrada la importancia de elegir la modalidad adecuada de internacionalización según el contexto y las capacidades internas de la organización, exponiendo que una apuesta demasiado ambiciosa puede comprometer la viabilidad del proceso de expansión internacional.

2.4 Análisis comparativo de los casos seleccionados

El análisis comparativo de los casos de Havanna, Siga la Vaca y Piegari permite identificar similitudes y contrastes relevantes que contribuyen a comprender con mayor profundidad las distintas modalidades, desafíos y resultados del proceso de internacionalización en empresas argentinas del sector alimentario y gastronómico.

2.4.1 Identidad cultural como eje común

En primer lugar, se puede advertir que las tres empresas partieron de modelos de negocio donde la identidad cultural actuó como aspecto central en la propuesta de valor, arraigados en la tradición alimentaria argentina: alfajores y café en el caso de Havanna, parrilla tradicional en Siga la Vaca, y pastas artesanales en Piegari. Esta identidad, si bien representa una fortaleza para el posicionamiento y la diferenciación, también exige importantes consideraciones de adaptación al momento de ingresar en mercados externos, especialmente cuando los hábitos de consumo son significativamente distintos a los del mercado de origen.

2.4.2 Estrategias de internacionalización adaptadas

Desde el punto de vista estratégico, se observan tres enfoques diferenciados de internacionalización:

- Havanna optó por una estrategia de franquicias, con expansión y formalización graduales, observando un control compartido y confianza profunda en las alianzas estratégicas.
- Siga la Vaca eligió una estrategia de inversión extranjera directa (IED), asumiendo control total y mayores riesgos.
- Piegari, representando una combinación de los casos anteriores, comenzó inicialmente con un modelo de sucursal propia (similar al de Siga la Vaca), pero tras esa experiencia fallida, redireccionó su estrategia hacia el formato de franquicias, logrando así una consolidación más sostenible.

Estas decisiones influyeron fuertemente en los resultados obtenidos. Havanna logró consolidarse en múltiples mercados internacionales gracias a una planificación estratégica cuidadosa, la adaptación de sus operaciones y un uso inteligente de alianzas. Siga la Vaca, en cambio, se vio afectada por dificultades vinculadas con la falta de adaptación cultural y de alianzas locales, lo que comprometió la viabilidad de su operación en Estados Unidos. Piegari, por su parte, muestra un proceso de aprendizaje y reconversión, donde el fracaso inicial fue seguido de una implementación exitosa bajo una modalidad menos ambiciosa en términos de inversión y control.

2.4.3 Barreras enfrentadas y condiciones del contexto

En cuanto a las barreras de ingreso, los tres casos evidencian dificultades comunes: exigencias regulatorias en los países destino, diferencias culturales, y limitaciones logísticas y financieras propias del contexto argentino. Sin embargo, los casos de Havanna y Piegari demuestran que estas barreras

pueden ser sorteadas si se cuenta con una estructura organizacional flexible, un modelo de entrada adecuado y una estrategia gradual de crecimiento.

2.4.4 Valor simbólico como ventaja competitiva

Finalmente, en todos los casos se destaca la importancia del valor simbólico del producto -ya sea el alfajor, la carne argentina o la pasta casera- como expresión de identidad nacional y estrategia de diferenciación frente a competidores internacionales. Este aspecto resulta de particular interés para el caso de La Bolognesa, cuya propuesta de valor también se basa en productos con identidad cultural tradicional, potenciando su valorización en el mercado externo.

En síntesis, el análisis comparativo confirma que no existe un único camino hacia la internacionalización, pero sí ciertos principios clave a considerar, como lo son la necesidad de adaptación al contexto destino, la planificación estratégica de la elección de un modelo operativo -compatible con las capacidades internas de la empresa-, y la capacidad de aprendizaje organizacional frente a los errores estratégicos iniciales.

2.5 Fábricas argentinas de pastas insertas en Chile

Para concluir este capítulo, y aunque no se trate de casos de internacionalización previamente analizados en la literatura administrativa, resulta pertinente destacar algunos ejemplos de empresas argentinas dedicadas a la producción de pastas que, hasta la fecha, han logrado consolidarse en el mercado chileno y mantienen su relevancia en dicho sector.

2.5.1 Villa D'Agri

En primer lugar, se encuentra la empresa “Villa D'Agri”, una fábrica de pastas argentina que, desde su fundación en el año 1981, ha logrado expandir sus operaciones a otros mercados latinoamericanos. Particularmente, sus operaciones internacionales en Chile están basadas en la exportación de pastas pre fabricadas que son comercializadas principalmente en supermercados.

2.5.2 Fideos Rivoli

Por su parte, la empresa “Fideos Rivoli” se trata de una marca de pastas argentina con operaciones en la provincia de Tucumán, Argentina, creada en 1997 y que en la actualidad posee presencia en 14 provincias del país, así como también en Chile y Bolivia.

2.5.3 Bettini Fábrica de pastas italiana

También se destaca la empresa “Bettini Fábrica de pastas italiana” que, de acuerdo a su sitio web (<https://pastasbettini.com.ar>), se dedica a la fabricación de pastas para consumo interno e internacional, principalmente de productos refrigerados y ultra congelados con presencia en Argentina, Paraguay, Chile, Perú, Panamá y África. Bettini es un claro ejemplo de una estrategia de internacionalización enfocada en la exportación, ya que sus operaciones se realizan a nivel local en Córdoba, pero concreta sus propias ventas en otros países, así como también fomenta a que otros emprendedores y distribuidores extranjeros vendan el producto por su cuenta.

2.5.4 Domenica

Finalmente, cabe destacar el caso del restaurante “Domenica”, establecido en Santiago de Chile hace más de 28 años. Aunque se trata de una empresa de origen chileno, su modelo de negocio está inspirado y basado en la tradición y el estilo gastronómico argentino, según lo indica su sitio web oficial (<https://www.domenica.cl/>). Este establecimiento se especializa en pastas y pizzas al estilo ítalo-argentino, lo cual evidencia la influencia y aceptación de la cultura gastronómica argentina en el mercado chileno. En este sentido, puede inferirse que una empresa como La Bolognesa podría encontrar una recepción favorable en el territorio vecino.

En función de los ejemplos presentados y de los análisis derivados de los mismos, puede inferirse que los consumidores del mercado chileno ya se encuentran familiarizados tanto con la oferta de pastas caseras y frescas como con las pastas de producción industrial destinadas a su comercialización a través de supermercados y distribuidores. Cabe destacar que una parte significativa de estas marcas tiene origen argentino. El hecho de que dichas empresas provengan de Argentina no solo constituye un antecedente relevante en el sector gastronómico para aquellas organizaciones que evalúan superar las barreras geográficas y culturales del país, sino que también evidencia la existencia de una posible oportunidad en un mercado aún no saturado para fábricas de pastas frescas como La Bolognesa. A su vez, esto sugiere que una empresa con estas características podría ser favorablemente recibida por el consumidor chileno.

2.6 Relevancia de los casos seleccionados

El desarrollo del presente capítulo ha sido fundamental para aplicar y contextualizar aspectos pragmáticos del marco teórico vinculado a los procesos de internacionalización. Asimismo, el análisis de los casos presentados ha permitido comprender la diversidad de caminos estratégicos disponibles para las empresas al momento de expandirse a nuevos mercados. Cada experiencia ha ilustrado

distintas modalidades de entrada -desde la exportación y las franquicias hasta la inversión directa- dejando en evidencia que el éxito no sólo depende de la elección de una estrategia adecuada, sino también de la flexibilidad de la misma y de su capacidad de adaptación a las particularidades del mercado de destino.

En este sentido, el caso Havanna evidencia cómo las fortalezas internas de una organización resultan determinantes para afrontar los desafíos que implican los mercados internacionales, demostrando que una empresa argentina puede instalar con éxito su modelo de negocios en Chile. Por su parte, el recorrido de Siga la Vaca representa un ejemplo de una estrategia ambiciosa -la inversión directa con una propuesta disruptiva- que, no obstante, debió enfrentarse a importantes obstáculos financieros y regulatorios que dificultaron su consolidación. Su experiencia pone de relieve la complejidad de operar directamente en mercados exigentes y subraya la importancia de una planificación flexible, capaz de ajustarse a medida que evoluciona el proceso.

Particularmente, el caso de Piegari demuestra que los fracasos iniciales no constituyen necesariamente un punto final, destacando la relevancia de una actitud adaptable para reorientar el rumbo cuando sea necesario. Este caso también refuerza la viabilidad de la cultura de las pastas caseras en el mercado chileno, donde ya ha alcanzado niveles comprobables de aceptación. A ello se suma la presencia consolidada de múltiples marcas argentinas de pastas en el mercado chileno, junto con el éxito de propuestas italo-argentinas como Domenica, lo cual sugiere la existencia de una familiaridad ya instalada por parte del consumidor chileno hacia la oferta gastronómica proveniente de Argentina.

Con estos antecedentes en consideración, la investigación avanzará hacia un nivel de análisis más específico y centrado en la empresa objeto de estudio. El Capítulo III buscará aplicar el marco teórico abordado y los aprendizajes obtenidos de los casos prácticos analizados a la realidad concreta de La Bolognesa. De esta manera, se buscará responder con fundamentos adecuados a nuestra pregunta de investigación “¿Cuál es la situación organizacional y financiera-crediticia de la empresa La Bolognesa que elabora pastas caseras frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025?”

Capítulo III: Estrategia metodológica y análisis e interpretación de resultados

El presente capítulo tiene por finalidad exponer la estrategia metodológica adoptada y desarrollar el análisis de los resultados obtenidos a partir del abordaje cualitativo del objeto de estudio. En este sentido, se busca dar respuesta a la pregunta general de investigación que orienta el trabajo: ¿cuál es la situación organizacional y financiera-crediticia de la empresa La Bolognesa, dedicada a la elaboración de pastas caseras, frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado chileno en el año 2025?

En primer lugar, se presenta el enfoque metodológico que guía la investigación, junto con la justificación del diseño y las técnicas de recolección y análisis de la información seleccionadas. Se incluye una descripción del contexto en el que se llevaron a cabo las entrevistas y del corpus documental analizado, lo cual permite comprender el “cómo” del trabajo empírico y dar cuenta del carácter exploratorio-descriptivo del estudio.

A continuación, se aborda el análisis e interpretación de los resultados, organizados en función de las tres preguntas específicas que derivan del interrogante general. Esta estructura permite una presentación clara, sistemática y argumentada de los hallazgos, articulando las dimensiones organizacionales, financieras y contextuales que influyen en el potencial de internacionalización de la empresa.

El enfoque adoptado privilegia una mirada integral y situada del fenómeno, con el objetivo de ofrecer no sólo una caracterización precisa de la situación actual de La Bolognesa, sino también de aportar herramientas analíticas y prácticas que resulten útiles para la toma de decisiones estratégicas, tanto por parte de la empresa en cuestión como de otras pymes mendocinas interesadas en incursionar en mercados internacionales.

3.1 Estrategia metodológica: ¿cómo fueron obtenidos los datos?

3.1.1 Información relevante al proyecto de investigación

3.1.1.1 Enfoque y pregunta de investigación

¿Cuál es la situación organizacional y financiera-crediticia de la empresa La Bolognesa que elabora pastas caseras frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025?

3.1.1.2 Tipo de estudio

La investigación se inscribe dentro de un enfoque cualitativo y de carácter descriptivo, con el propósito de analizar y comprender la situación organizacional y financiera-crediticia de la empresa "La Bolognesa" en el marco de su potencial proceso internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en el año 2025. Este enfoque es elegido por su capacidad de captar las percepciones, prácticas, decisiones estratégicas y condicionantes estructurales que atraviesan al objeto de estudio, proporcionando una imagen clara y precisa de su situación actual frente a este potencial proceso de internacionalización.

3.1.1.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por la propia empresa, La Bolognesa, dedicada a la elaboración y comercialización de pastas caseras en el mercado mendocino. En este contexto, la unidad de análisis es el objeto principal de estudio sobre el cual se recogen y analizan los datos. La población del estudio comprende a todas las empresas de venta de pastas caseras que operan en el mercado mendocino, ya que representan el universo de entidades relevantes para el proceso de internacionalización. No obstante, dado el enfoque específico de la investigación, la muestra se centra exclusivamente en la empresa "La Bolognesa". Esta elección intencional y focalizada permite un estudio en profundidad de sus características organizacionales y financieras-crediticias. La muestra -en este caso, no probabilística- incluye a los dueños y directivos de La Bolognesa, quienes serán entrevistados para obtener datos cualitativos.

Dado que la mayor parte de la información disponible sobre procesos de internacionalización en la provincia de Mendoza se encuentra centrada en el sector vitivinícola, el acceso a datos secundarios actualizados y específicos de otras industrias resulta limitado para llevar a cabo un análisis exhaustivo. No obstante, se ha recurrido al estudio de documentación existente sobre casos exitosos de empresas de similar envergadura y características que hayan incurrido en procesos de internacionalización. La incorporación del relevamiento de estos casos sirve de herramienta de benchmarking, permitiendo contrastar estrategias, detectar buenas prácticas y anticipar posibles desafíos.

3.1.2 Presentación de las hipótesis y variables

A continuación, son presentadas las hipótesis/supuestos de trabajo que han sido confeccionadas por las autoras del presente trabajo y vinculadas a las preguntas de investigación planteadas en la etapa inicial del proyecto, y basándose principalmente en los conocimientos y capacidades analíticas adquiridas durante los estudios de la carrera Licenciatura en Administración.

Hipótesis/supuesto de trabajo 1: Los dueños de la empresa La Bolognesa perciben al estado actual de la cultura organizacional como lo suficientemente preparada para encarar un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.

Hipótesis/supuesto de trabajo 2: Las barreras de ingreso al mercado extranjero de consumo de pastas son considerablemente mayores a los factores favorables, lo cual influye negativamente al potencial comienzo del proceso de internacionalización en 2025.

Hipótesis/supuesto de trabajo 3: La situación financiera-crediticia de la empresa La Bolognesa influye negativamente ante un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.

3.1.3 La recolección de datos

La recolección de datos para esta investigación se basa principalmente en entrevistas semiestructuradas y en el análisis documental. Se realizaron dos entrevistas a profesionales especializados en comercio exterior e internacionalización, ambos docentes de la Universidad de Aconcagua en la carrera de Comercio Internacional, quienes fueron contactados a través de dicho ámbito académico. Estas entrevistas se llevaron a cabo mediante reuniones virtuales a través de la plataforma Google Meet, lo que permitió generar un espacio de diálogo ordenado y sin interrupciones, favoreciendo la profundidad de las respuestas. Asimismo, se desarrolló una entrevista presencial con el gerente de La Bolognesa, realizada en un café para garantizar un ambiente de mayor tranquilidad, ya que en el establecimiento de la empresa no se disponía del espacio adecuado para mantener la conversación con la concentración necesaria.

Todas las entrevistas se realizaron siguiendo guías previamente diseñadas, que permitieron organizar los tópicos a abordar y asegurar la cobertura de todos los ejes temáticos definidos, aunque manteniendo la flexibilidad necesaria para que el diálogo fluyera de manera espontánea y enriquecedora. En cuanto al análisis documental, se prevé relevar todos aquellos documentos internos que sean mencionados o proporcionados durante la entrevista con la gerencia de La Bolognesa, así como también la normativa vigente que regula las operaciones de comercio internacional, específicamente aquellas disposiciones que inciden en la exportación de productos alimenticios desde Mendoza hacia Chile. Este enfoque complementario busca integrar la perspectiva empírica -aportada por las entrevistas- con la revisión normativa y documental, asegurando una visión completa y rigurosa del objeto de estudio.

3.2 Análisis e interpretación de resultados: ¿qué indican los datos obtenidos?

Una vez establecidas las bases teóricas que enmarcan el proceso de internacionalización y analizados diversos casos prácticos de empresas argentinas que han incursionado en mercados extranjeros, esta segunda parte del capítulo propone relacionar transversalmente dichos conceptos con los resultados obtenidos mediante las estrategias de recolección de datos. En este sentido, el análisis se organiza por ejes temáticos que remiten directamente a los principales conceptos desarrollados en el marco teórico.

Para cada uno de estos ejes, en primer lugar se identificará el concepto teórico abordado, luego se recuperarán los aportes de los casos analizados en el Capítulo II y, finalmente, se integrarán las experiencias recogidas en las entrevistas realizadas. Además, a continuación de esta sección, se expondrá la información obtenida mediante el análisis de documentación pertinente, siendo ésta, por un lado, documentación disponible y compartida por los administradores de La Bolognesa, y por el otro la normativa vigente en lo relativo a la regulación de las operaciones internacionales, las cuales serían aplicables en el caso de que La Bolognesa finalmente incurra en un proceso de internacionalización.

Este enfoque permite combinar de manera relevante todos los aspectos desarrollados en el presente trabajo, buscando cumplir con los objetivos planteados y dar respuesta a los interrogantes expuestos, lo cual se sintetiza en la finalidad principal de este trabajo: evaluar la situación de La Bolognesa frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado chileno en el año 2025. En la Figura 3.1 se visualiza gráficamente el razonamiento y procedimiento mencionado.

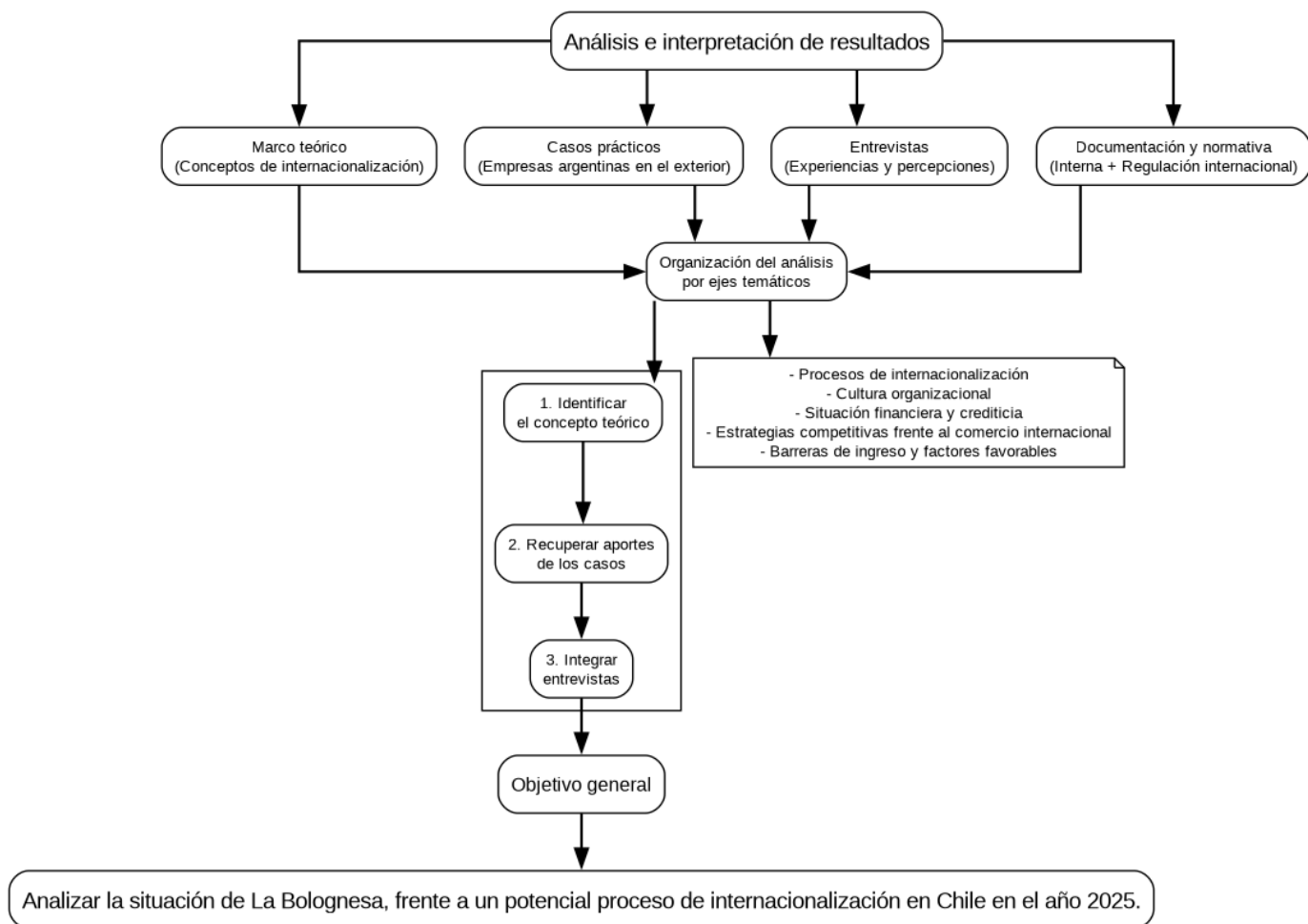


Figura 3.1 Enfoque para el análisis e interpretación de resultados

3.2.1 Procesos de internacionalización

3.2.1.1 Definición conceptual

En el apartado 1.1 del Capítulo I se presenta el concepto de internacionalización como el proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. Existen diversas razones detrás de la internacionalización, entre las que se destacan principalmente el aprovechamiento de oportunidades comerciales, la necesidad de diversificar el riesgo entre distintos mercados y la necesidad de crecimiento extendiendo la marca a nuevos países y culturas.

Además, se expuso de manera clara la existencia de una serie de vías para internacionalizarse, cuya elección depende de las características y objetivos de cada empresa. Estas alternativas varían principalmente en términos de control, recursos comprometidos, riesgo asumido y grado de flexibilidad. En general, los procesos comienzan con estrategias de bajo riesgo y escaso control, como la exportación indirecta, y evolucionan hacia modalidades más comprometidas, como la exportación

directa, licencias o franquicias. En fases más avanzadas, algunas empresas optan por instalar unidades propias en el exterior o tercerizar etapas del proceso, lo que implica mayor inversión y riesgo, pero también un control total sobre la operación internacional (Araya, 2009).

3.2.1.2 Casos prácticos

El Capítulo II ofrece una interesante variedad de estrategias y alternativas dentro del proceso de internacionalización, lo que permite ilustrar la diversidad de caminos posibles.

Havanna es un claro ejemplo de un modelo gradual de internacionalización, el cual se desarrolló en respuesta a un contexto nacional inestable, buscando diversificación, crecimiento y expansión de sus operaciones. Comenzó en 1995 con exportaciones a países limítrofes y, en 2003, abrió su primera franquicia internacional en Santiago de Chile. A medida que adquiría experiencia y profundizaba su propuesta de valor, continuó su expansión hacia países limítrofes como Paraguay, Bolivia, Brasil, hasta llegar a posicionar su modelo de franquicias en Estados Unidos y Europa (Calbosa, 2012).

Este caso muestra cómo una empresa puede lograr el éxito en su expansión internacional avanzando de manera estratégica y gradual. Tal como afirman Rodríguez y Sbrancia (2013), “la elección de Chile como punto de partida no fue casual, sino que respondió a condiciones que lo posicionaban como un mercado estratégico: cercanía geográfica, estabilidad macroeconómica, apertura comercial y afinidad cultural con el consumidor argentino”.

Siga la Vaca, en cambio, decidió adoptar directamente un modelo de Inversión Extranjera Directa al abrir un local propio en Miami en el año 2011. Si bien la decisión de insertarse en Miami respondió a factores estratégicos como la fuerte presencia de turistas latinoamericanos, la estabilidad macroeconómica, un alto poder adquisitivo y un entorno regulatorio favorable, la falta de adaptación del modelo de negocio y la elección riesgosa y ambiciosa de la alternativa, imposibilitaron la consolidación en el exterior.

La decisión de sostener la identidad cultural de la propuesta de valor explotando el reconocimiento internacional de la carne argentina, resultó conceptualmente adecuada. Sin embargo, la escasa adaptación al contexto de destino y la rigidez del modelo implementado condujeron al fracaso del proceso de internacionalización de Siga la Vaca.

Piegari representa una combinación interesante: su primer intento de internacionalización en 2011, con una sucursal propia en Chile, fracasó. Sin embargo, en 2019, lograron redireccionar el proceso con un modelo de franquicias, más compatible con sus capacidades organizativas. Esta

secuencia confirma una vez más la importancia de elegir la modalidad adecuada y cómo una estrategia puede reformularse a partir del aprendizaje de la experiencia previa.

Este conjunto de casos permite observar que el proceso de internacionalización no es lineal ni homogéneo, sino que es algo complejo y dinámico, que responde a características internas, al sector productivo, al nivel de madurez de la empresa y a la naturaleza del mercado objetivo. Además, se destaca la importancia de la flexibilidad de los procesos, demostrando adaptabilidad al momento de reconfigurar las estrategias establecidas.

3.2.1.3 Entrevistas a profesionales

En relación con este eje, Orlando Degiuseppe desarrolla ampliamente las etapas posibles frente a un proceso de internacionalización basándose en los aportes realizados por el catedrático español Jordi Canals:

“Él dice que la primera etapa en una empresa que intenta vender a mercados externos es una etapa pasiva, es decir, no realiza esfuerzos para internacionalizarse, sino que está recibiendo alguna orden de compra y eventualmente destinando parte de su producción o un excedente de stock a ese pedido internacional sin haber realizado ningún tipo de esfuerzo para lograrlo. Él considera que realmente no existe ahí una internacionalización, sino que responde a un pedido que no sabe ni bien cómo le llegó.

Luego viene la etapa más regular, digamos, de exportación regular en donde la empresa busca deliberadamente un mercado o un cliente, realiza el esfuerzo tanto financiero como en recursos humanos para lograr su primera exportación. Como dice la gente de marketing, la verdadera venta es la segunda. Entonces si exportas una sola vez o vendes al exterior una sola vez y nunca más te compran, no por eso te transformas en una empresa exportadora, simplemente tuviste una experiencia. Por lo tanto, siguiendo esta escala que hace Canals, recién cuando la empresa habitualmente vende al exterior y al mismo o a diferentes clientes, comienza una siendo una empresa exportadora regular.

Luego, si se avanza en la internacionalización, se decide establecer una filial en el extranjero. Si uno ve que el negocio se sustenta y que la rentabilidad lo amerita, establece una filial, puede ser una filial muy simple como un depósito o directamente ensamblar y/o producir en el mercado de destino y con el tiempo, esa pequeña empresa se puede transformar en una empresa internacional o multinacional (...). Esas serían las etapas teóricas, pero no necesariamente tiene que ser en ese orden. Una empresa puede nacer con espíritu exportador desde cero. Puede pasar que ustedes dos decidan emprender una actividad y desde el

nacimiento consolidar la empresa como exportadora y no vender nada en el mercado interno, en el mercado local. (...)

Es un error a veces pensar que las empresas nacen siendo locales y terminan siendo internacionales. A veces nacen directamente siendo internacionales, y no vendiendo nada, cero, en el mercado local. Entonces también romper con esos mitos”

La noción brindada por Orlando de que una venta aislada al exterior no implica necesariamente una verdadera internacionalización, sino que esta se construye a partir de decisiones deliberadas, recursos específicos y continuidad en el tiempo, resulta especialmente relevante para comprender los desafíos que enfrentan las pymes -por la estructura necesaria para enfrentar estas decisiones-.

Además, la posibilidad de “nacer con espíritu exportador” rompe la idea lineal de pasar de lo local a lo internacional, introduciendo una visión más flexible y actualizada del fenómeno. Esta mirada enriquece el análisis general al poner en relieve que no existe una única vía para expandirse al exterior, sino que el camino dependerá del tipo de empresa, su producto, capacidades internas y el entorno estratégico en el que se inserta.

Por otro lado, la entrevista a Sebastián Barboza, si bien no hace referencia directa, también ofrece aportes interesantes sobre el proceso de internacionalización:

“Nosotros empezamos con exportaciones chicas, probando mercado. Una vez que entendimos la lógica, recién ahí pensamos en tener presencia más directa, aunque siempre buscamos hacerlo con socios locales.”

Esto coincide con la lógica gradual de internacionalización. Además, señala la relevancia de no apresurar etapas:

“Hay que ir paso a paso. A veces uno quiere hacer todo junto y eso puede hacer que fracases. Primero hay que validar el producto en el mercado destino, y después ver si tiene sentido crecer ahí.”

En este caso, el testimonio refuerza la idea de un proceso secuencial, donde la experiencia acumulada guía el avance por las diferentes etapas.

A partir de las perspectivas aportadas por los profesionales entrevistados, se reafirma la existencia de diversas alternativas disponibles al momento de tomar decisiones vinculadas con la internacionalización. Estas opciones pueden distinguirse, en términos generales, en dos enfoques

principales: por un lado, un proceso progresivo y secuencial que implica comprometer cada vez más recursos a la vez que se adquiere mayor control en las operaciones -aunque con mayores niveles de riesgo-; y por otro, una estrategia orientada directamente a ofrecer la propuesta de valor en mercados externos desde el inicio. En cualquier caso, la elección del camino adecuado dependerá de los objetivos específicos, las características internas y las necesidades particulares de cada organización.

3.2.2.4 Entrevista a La Bolognesa

El principal aporte que pudo brindar Emanuel, administrador general de la empresa La Bolognesa, a esta investigación en materia de procesos de internacionalización es que, alrededor de los años '90, la empresa no pudo emprender acciones de crecimiento más allá de los límites geográficos de Mendoza, ya que para esa fecha aparecieron los grandes retailers, que atentaron contra la participación de mercado que habían alcanzado las fábricas de pastas más pequeñas.

“Salir de Mendoza... Me voy a meter en historia, voy a la historia para atrás que yo no la tengo tan clara, pero la he escuchado en algún momento hace muchos años. El rubro de la fabricación de pasta fresca tiene un momento de quiebre en la historia que es a mediados de los 90 con la llegada de los supermercados grandes. Las fábricas grandes de pasta en Mendoza eran tres, en nuestra empresa habían trabajando casi 60/50 personas fabricando, atendiendo y repartiendo. Con la llegada de los supermercados y los grandes retailers digamos, para ser más técnicos, y la gente, el cliente, al tener a mano pasta de otra calidad a menor precio en un combo de un montón de otras cosas, hizo que la pasta fresca dejara de ser una opción por precio, por comodidad”.

De esta manera, queda expuesta la principal razón por la cual la empresa bajo estudio no ha iniciado procesos de crecimiento tanto nacionales como internacionales.

Este testimonio revela cuestiones importantes a tener en cuenta para comprender la trayectoria de la empresa bajo estudio y las razones por las cuales no ha iniciado, hasta el momento, procesos significativos de expansión. La referencia a la transformación del mercado en la década del noventa expone un punto de inflexión en la industria de pastas frescas. Este fenómeno ocasionó el desplazamiento del consumo de productos artesanales hacia opciones más económicas y estandarizadas, reduciendo la competitividad de las pymes locales.

En este contexto, la estrategia adoptada por La Bolognesa respondió a la necesidad de supervivencia y adaptación frente a un entorno complejo y cambiante, anteponiendo la permanencia en el mercado actual de ese momento por sobre el crecimiento.

De esta manera se comprende que la falta de expansión no ha sido necesariamente resultado de una falta de visión empresarial o de búsqueda de crecimiento, sino más bien una consecuencia lógica de transformaciones estructurales sufridas por el sector alimenticio, que afectaron profundamente la dinámica competitiva del rubro. Esta interpretación permite contextualizar con mayor profundidad la situación de La Bolognesa y comprender el porqué de las decisiones tomadas anteriormente, las cuales influyen de manera significativa en las estrategias elegidas, tanto en la actualidad como a futuro.

3.2.2 Cultura organizacional frente a un proceso de internacionalización

3.2.2.1 Definición conceptual

La cultura organizacional fue abordada como uno de los conceptos fundamentales a considerar frente a un eventual proceso de internacionalización, en tanto constituye el núcleo que refleja los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos se manifiestan a través de elementos simbólicos tales como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje específico. Asimismo, la cultura organizacional integra tanto dimensiones internas de la organización como elementos externos vinculados al contexto, permitiendo a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los cambios que les impone el entorno.

Esta dualidad de elementos internos y externos resulta en la influencia de las características del país de origen de la empresa en su cultura organizacional. Garibaldi de Hilal (2006) y estudios realizados por Omar Alicia y Florencia Alicia (2010) remarcan que los valores nacionales influyen sobre las prácticas desarrolladas dentro de las organizaciones.

La incidencia de las particularidades nacionales en la cultura organizacional convierten al proceso de internacionalización en un escenario mucho más complejo, donde es crucial desarrollar profundamente el valor de la diferencia, la apertura al aprendizaje y flexibilidad estructural. Estos aspectos resultan clave para que la organización se encuentre adecuadamente preparada ante la posibilidad de insertarse en nuevos mercados.

3.2.2.2 Casos prácticos

El análisis de los casos de empresas argentinas que se internacionalizaron revela el papel central que juega la cultura organizacional en estos procesos. En el caso de Havanna, por ejemplo, su éxito estuvo fuertemente vinculado a la preservación de su identidad de marca -fuertemente asociada a la cultura argentina- y a la adaptación progresiva al contexto de consumo local. Tal como se desarrolló en el Capítulo II:

“La empresa desarrolló un esquema organizacional flexible que facilitó la sostenibilidad de la calidad del producto y la experiencia de consumo, reforzando su cultura centrada en la identidad argentina y la atención al cliente.”

Nuevamente, siguiendo a Calbosa (2012), la empresa logró llevar adelante la internacionalización de manera exitosa debido principalmente a su capacidad de mantener la identidad del producto, sin dejar de lado la adaptación a los gustos y expectativas de los consumidores locales en los países destino, demostrando una cultura abierta y flexible. Así es como en el año 1995 se realizaron las primeras exportaciones a países limítrofes como Uruguay y Paraguay, marcando el inicio de su proceso de internacionalización.

Por el contrario, Siga la Vaca enfrentó dificultades significativas al intentar replicar su modelo argentino sin modificaciones:

“La estrategia original de replicar el modelo de servicio argentino resultó incompatible con los hábitos de consumo del mercado objetivo”

Lo cual evidencia la falta de adaptación cultural, un elemento crítico en este eje.

En el caso de Piegari, se observó una transición exitosa desde un modelo propio (que fracasó) a uno de franquicias, en el cual la estandarización cultural y operativa fue clave para su sostenimiento en Chile. Esta evolución muestra cómo una cultura organizacional con capacidad de aprendizaje puede reconducir la estrategia hacia una modalidad más viable.

3.2.2.3 Entrevistas a profesionales

La relevancia de la cultura organizacional fue destacada en las entrevistas a expertos. En la entrevista con Sebastián Barboza, se destaca la importancia de conocer de manera profunda las cualidades de su empresa, elementos presentes y sumamente influyentes en la cultura organizacional:

“Si uno no conoce bien su producto, su empresa y su potencial, es muy difícil salir a jugar de visitante”.

Por otro lado, Orlando destacó algo clave a tener en cuenta en relación a la influencia de las características culturales al momento de tomar la decisión del país destino elegido:

“Existen dos distancias importantes: la distancia geográfica y la distancia cultural. A veces nos pasa que hay mercados que están muy distantes geográficamente, mercados a 10.000 kilómetros, pero culturalmente muy parecidos. Vamos a poner en el caso de España, un argentino que le vende a un español, tanto idiomática como culturalmente nos entendemos

muy fácil. Sin embargo, el mercado está a 10.000 kilómetros y tal vez nos pasa que un mercado como el brasilero, que culturalmente e idiomáticamente es diferente, pero geográficamente está muy próximo. Entonces hay que hacer esa distinción entre la distancia cultural y la distancia geográfica para cuando una empresa decide internacionalizarse. Entonces muchas veces me ha pasado que dueños de pequeñas empresas me dicen ¿cómo le voy a vender a Taiwán? ¿por qué no empezamos por Chile? con este miedo de que teniendo una distancia pequeña geográfica, está asegurado el éxito, sobre que si le vendemos algo muy lejano y desconocido, eso también es un prejuicio, o bueno, falta de experiencia en los negocios internacionales.”

Y ahondando un poco más en las diferencias inherentes a la cultura particular de los distintos países:

“La primera operación es quedar bien, como en las relaciones humanas. Es conocerse, generar confianza, empezar a pensar en el mediano y largo plazo. Los asiáticos son los expertos en esto, juegan con el occidental, lo trabajan desde la paciencia, lo hacen visitar la empresa, lo hacen esperar un año para la primera compra y van midiendo de esa forma cómo entienden los negocios. Por ejemplo, es muy diferente negociar con un norteamericano que con un japonés. Tal vez un japonés requiere dos o tres viajes de visita a la empresa, de visita inclusive a la familia, de hablar de temas no vinculados a negocios para luego cerrar la operación.

Para un norteamericano el tiempo es dinero. Un día a tal hora, 15 minutos, cerramos o no cerramos el negocio. Bueno, entender eso es muy importante. Entender la multiculturalidad, entender hasta el uso de los colores. A veces nos equivocamos en el protocolo y utilizamos el blanco creyendo que, no sé, que funciona para algo y que el negro es luto. Y acuérdense que para los occidentales el negro el luto pero para los asiáticos no lo es. Entonces nos va mal tal vez con una corbata roja o con una corbata amarilla por desconocimiento, o extender las manos o tomar la tarjeta de presentación. Hay una serie de elementos que hay que se van aprendiendo, hay gente que es experta en negociación internacional y tiene muy claro todos estos aspectos de comunicación verbal y no verbal.”

A su vez, expone cuestiones relevantes sobre la dinámica cultural de las pymes y cómo el que estas sean empresas familiares afecta a las operaciones:

“Me ha tocado asesorar a diferentes empresas, sobre todo empresas familiares que, a veces yo digo, tienen más de familia que de empresa y la reunión de directorio termina siendo el asado del domingo. Entonces se confunden el rol de socio y hermanos, o tío y sobrino. Y bueno,

vienen todos los problemas que son más de comportamiento organizacional que de otro tipo de problemas. Entonces bueno, a veces hay que ser más psicólogo que financista, porque la verdad son discusiones que tienen que ver con las emociones que se cruzan, cuestiones que no tienen nada que ver con el negocio en sí, con la rentabilidad, con las cuestiones técnicas.

En conjunto, estos aportes permiten afirmar que la cultura organizacional actúa como componente central en los procesos de internacionalización, no sólo por su influencia en la identidad y coherencia interna de la organización, sino también por su impacto en la forma en que la empresa se proyecta hacia el exterior, condicionando su capacidad para adaptarse, planificar y sostener una estrategia de internacionalización.

3.2.2.4 Entrevista a La Bolognesa

La entrevista llevada a cabo con Emanuel contiene un especial valor en materia de cultura organizacional, pues fue uno de los puntos más discutidos en el transcurso de la misma. En primera instancia, Emanuel destaca que la cultura organizacional de La Bolognesa se describe en función de los valores familiares de sus dueños y de los colaboradores:

“La cultura es familiar porque siempre hemos sido familiares, cualquiera de las 3 generaciones ha estado siempre al frente de toda la organización, inclusive todo hemos ido pasando por todas las partes de la empresa (...) Y yo creo que es todo muy familiar, o sea al tener también los empleados tanto tiempo se genera hasta una cierta relación de cercanía. Hay empleados que me conocen desde que soy un nene, que todavía trabajan y que han ido falleciendo y han ido... Mirá qué loco.. Una empleada trabajó desde los 18 años en la empresa hasta que falleció. Pasó toda su vida laboral trabajando en la cocina, y así varios empleados. Otra empleada también, al principio era empleada en la casa de mi abuela, mi abuelo la llevó a trabajar a la empresa y también trabajó hasta que falleció. La cultura está designada por eso, por la cotidianidad, por la cercanía.”

Por otro lado, se enfatiza cómo la cultura actual de la empresa no brinda mayor importancia a la formalización a causa de tener una cultura tan familiar y cotidiana, poniendo en evidencia la resistencia al cambio y la falta de estructura que caracteriza a la organización:

“También eso genera un problema porque nunca hubo formalización, y es una pelea que sigo teniendo al día de hoy, 15 años que trabajo, no hay un organigrama formado, no hay una división de roles y eso genera problemas, genera problemas en la toma de decisiones, con los mismos empleados. (...) la cabeza, digamos, del CEO, por decirlo de alguna manera, es una persona que terminó el estudio secundario y empezó a trabajar y no tiene una preparación

formal por parte de la administrativa, contable, organizativa, de la que sea, y lo maneja como él aprendió trabajando. Y eso también trae diferencias de que no aceptan por ahí las visiones más profesionales de alguna manera.

Ejemplo tonto, los costos. Hasta que yo me metí a sacar costos, los costos de la empresa venían asignados por la inflación que venía acumulada e iban subiendo con la inflación de los productos, que era una locura, no tenían un excel con una estructura de cálculo de costos que yo lo hice, lo presenté, lo empezamos a hacer pero costó hasta que empezó a entender que hay una forma técnica de generar el costo para tenerlo más claro”

A partir de las respuestas brindadas por el entrevistado, se decidió profundizar en cómo Emanuel percibía la capacidad de la empresa para enfrentar a los cambios producidos en el entorno, aspecto clave al considerar los procesos de internacionalización. Su respuesta evidencia cómo la cultura actual funciona como detractora antes nuevas modificaciones en la operación y gestión de la organización:

“Sí, puede ser resistencia al cambio. Al cambio de la profesionalización o a la estructura. A ocupar lugares que históricamente han sido manejados de otra manera. Sí, puede ser. Hablándolo así... Creo que va de la mano con lo generacional también, por supuesto.”

Siguiendo la misma línea, y en relación con lo mencionado por Orlando en sección anterior, se destaca que el mismo carácter familiar de la organización puede generar conflicto entre los miembros de la misma e incluso en el proceso de toma de decisiones, aspecto desarrollado en el punto “1.5.4 El Modelo de los 3 cercos: otra perspectiva”. En este sentido, el aspecto familiar puede resultar un obstáculo a la hora de implementar cambios y mejoras profesionales en la organización:

“Si (yo) tuviera el 100% de decisión, sería otra cosa. Pero tener un 30% de decisión, 20, no sé en qué porcentaje, es difícil.”

Finalmente, fue abordado el concepto de la diversidad cultural necesaria para enfrentar un potencial proceso de internacionalización en La Bolognesa, ante lo cual Emanuel destaca que, si bien se trata de una cultura no muy amigada con los aspectos formales y estructurales, sí se encuentra en capacidad plena de enfrentar este proceso:

“Sí, yo creo que sí está preparada, sí, sí. Está preparada desde la capacidad de producción, desde la capacidad de los recursos humanos. No sabría en cuanto a las exigencias que pueda requerir sacar un producto del país que realmente fuera de Mendoza lo desconozco. Sí tengo la normativa súper clara dentro de la límite de Mendoza, pero fuera de la límite de la provincia,

más del país, realmente desconozco cuál es la exigencia. Pero imaginándome, estamos en condiciones donde podremos hacerlo técnicamente.”

En suma, puede decirse que el estado actual de la cultura organizacional de La Bolognesa se caracteriza por sus valores y costumbres familiares, una falta de formalización en los aspectos estructurales, cierta resistencia al cambio pero con una amplia capacidad para hacer frente a las potenciales operaciones internacionales.

3.2.3 Situación financiera y crediticia

3.2.3.1 Definición conceptual

El marco teórico desarrollado con anterioridad permite entender a la situación financiera como el estado de la empresa en materia de decisiones de financiamiento, inversión y dividendos (Fornero 2017). Particularmente se hizo énfasis en la primera de ellas, debido a su importancia para brindar oportunidades a quienes buscan emprender en mercados internacionales.

Se entiende que el financiamiento puede ser obtenidos mediante fuentes internas (principalmente los aportes de capital de los dueños de la organización y las ganancias obtenidas a lo largo de la trayectoria empresarial), o fuentes externas, vinculadas con la obtención de préstamos y/o créditos de terceros que sustenten a las operaciones internacionales hasta que las mismas puedan generar sus propios ingresos y ganancias (Torres, 2017).

3.2.3.2 Casos prácticos

Los casos analizados previamente indican distintas estrategias que pueden emplearse a la hora de adquirir fondos para encarar un proceso internacionalización, y que se adaptan en función del modelo de internacionalización elegido y al tamaño de la empresa.

En el caso de Havanna, se optó por una estrategia de minimización de riesgos, pues se inició con exportaciones que no requieren de un monto de inversión significativo, y se continuó el proceso con un modelo de franquicias, donde los costos de instalación y operación son asumidos, en principio, por los franquiciados, evitando recurrir así a grandes préstamos o créditos.

Distinto es el caso de Siga la Vaca, que comenzó su proceso mediante una inversión directa en Miami para abrir el restaurante, estrategia que implica un control operativo absoluto sobre la filial, pero que al mismo tiempo representa un mayor riesgo y un monto de inversión significativo. En este sentido, se entiende que este tipo de estrategias requeriría acceder a fuentes de financiamiento externo en lugar de un soporte completamente interno.

Finalmente, se destaca Piegari, que comenzó su proceso de manera similar a Siga la Vaca, pero que no alcanzó los resultados buscados y debió hacer un cambio fundamental de estrategia, optando por un modelo de franquicias que, como se mencionó, implica menores costos -por lo tanto, menor necesidad de recurrir a financiamiento ajeno a la empresa- para el franquiciante.

3.2.3.3 Entrevistas a profesionales

A partir de las entrevistas realizadas a profesionales especialistas en el comercio exterior se logró relevar información sumamente valiosa para los aspectos financieros y crediticios involucrados en un proceso de internacionalización como tal. En primera instancia, el profesor y consultor Orlando Degiuseppe deja en claro la importancia que existe en la elección de las fuentes de financiamiento a utilizar para emprender una internacionalización, ya que el panorama es muy distinto para una pyme mendocina que decide exportar sus productos a otro país que para una empresa que busca desarrollar instalaciones productivas y/o comerciales en el extranjero. En relación a esto, comenta:

“A ver, en el caso de que una empresa local que ya está en funcionamiento, donde su línea de producción no tiene que ser modificada para el mercado externo, la inversión va a ser capital de trabajo. No hay activo físico, digamos. Entonces, uno cuando cree que inicia la exportación, cree que hay un monto importante de inversión inicial para la exportación. Sin embargo, lo que hay que cubrir nada más son los costos directos de esa fabricación. En este caso no veo necesario pedir préstamo y endeudarse”

En este sentido, destaca que los costos inherentes a la internacionalización en sí (envíos y gastos comerciales en el exterior, costos de trámites administrativos y aduaneros) no son significativamente altos y “no justifican” el adquirir un crédito, al contrario de lo que una persona normalmente pensaría:

“Tomar crédito por más que la tasa sea subsidiada o beneficiosa, seguramente va a ser mayor o más alta que poner dinero propio. En este caso ya les digo, es solamente elaborar el producto y enviarlo. O sea, hay que hacer frente a comprar los insumos, elaborar la pasta, pagar el flete y cobrar. Si va a existir un pequeño costo financiero diferido en el plazo que se logre cobrar, supónete 60 días fecha factura. En este caso no se justifica para nada tomar créditos para exportar. (...) Si estuviéramos hablando de montar una línea nueva de productos donde hay que armar todo y bueno, estamos hablando de 10 millones de dólares, ahí habría que analizar las diferentes fuentes que hay, pero en este caso, y en el caso de cualquier pyme que intenta exportar y sobre todo productos de alimentos o bebidas, con capital propio lo puede hacer perfectamente. No hay un sufrimiento, ni un deterioro en la estructura de capital de la empresa por una operación internacional.”

Por su parte, Sebastián Barboza, gerente general en Bodega Lagarde, aportó a esta temática explicando que existe una importante falencia en el mercado financiero, particularmente a la hora de permitir a empresas más pequeñas el acceso al crédito:

“También considero como desventaja la falta de acceso al crédito y la falta de apoyo, o de escasez de promoción de ciertas industrias en el exterior. La parte de promoción y difusión es necesaria también”.

Combinando los enfoques de ambos profesionales, puede decirse que las posibilidades de financiamientos externos que tienen las pequeñas y medianas empresas no abundan en el entorno y que las iniciativas de promoción industrial serían muy bienvenidas en este aspecto, pero que si la empresa busca una internacionalización menor mediante una estrategia de exportación, esto último sería fundamental. Siguiendo la misma línea, una empresa como La Bolognesa podría hacer frente a su potencial internacionalización sin mayores dificultades y obstáculos externos en materia financiera y crediticia.

3.2.3.4 Entrevista a La Bolognesa

Los aspectos financieros de la internacionalización fueron ampliamente debatidos con Emanuel, cuyas declaraciones evidencian una postura similar a la de Orlando Degiuseppe, centradas en poner el énfasis del financiamiento en el capital propio. Justamente, La Bolognesa se ha valido de sus propios recursos para financiar sus operaciones a lo largo de su trayectoria empresarial:

“No, no utilizamos financiamiento. Esto también viene de la cultura heredada y arraigada(...) Cuando abrimos la fábrica lo abrimos con recursos propios, no fue con financiación. La financiación no la usamos nunca. ¿Se ha usado alguna vez? No créditos bancarios sino por adelanto de cheques, de alguna sociedad de garantía recíproca pero muy puntual por alguna compra de alguna mercadería (...). Para pagar un juicio laboral que hemos tenido en su momento sí, pero siempre ha sido con cheque, nunca el sistema financiero bancario. O sea, al sistema bancario financiero no hemos ingresado nunca.”

A continuación, Emanuel se explayó en la estrategia de financiamiento que llevaría a cabo La Bolognesa ante la posibilidad de embarcarse en los mercados extranjeros, ante lo cual se destaca:

“Y habría que ver, el recurso humano lo tenemos muy justo, o sea, no sobra, no tenemos sobrecapacidad de recurso humano. Por ahí en el caso de tener que agrandar la producción o ampliarla, podría venir tal vez con esto mismo, no sé si financiero o bancario, pero tal vez con una garantía recíproca, con un cheque, por ahí para pagar algún sueldo hasta que pueda haber

alguna ganancia. Pero en cuanto a maquinaria y a procesos no haría falta invertir porque estamos en condiciones.”

En este sentido, el monto que debería emplearse para los gastos del proceso estaría vinculado mayormente hacia el recurso humano, para ampliar la capacidad de producción de los colaboradores y para sustentar el circuito de pago con proveedores y clientes:

“Va todo con lo justo, digamos, no sobra nada. Por eso tal vez no sería la inversión en maquinaria, pero sí sería tal vez mercadería o en packaging, la misma burocracia que hay que pagar, por ahí tal vez haya que salir un par de meses hasta que el circuito de pago internacional esté fluyendo y ya podés seguir.”

En suma, los aportes y conocimientos brindados por el marco teórico confeccionado, los casos prácticos analizados y los profesionales entrevistados, indican que los aspectos financiero/crediticios son fundamentales y deben de ser tenidos en cuenta en cualquier proceso de internacionalización para procurar la generación de valor constante en la empresa. Por un lado, se citan distintas estrategias de internacionalización que implican distintos montos y riesgos asociados a la inversión, como lo es el caso de Havanna con sus franquicias y Siga La Vaca con instalaciones completas.

No obstante, cabe mencionar que existe una dicotomía entre las dificultades que puedan existir para las empresas de menor envergadura para acceder a instrumentos provenientes del mercado financiero-crediticio y el grado de importancia que estos últimos realmente tengan para una organización en particular. Precisamente, para La Bolognesa esto no representa mayores complicaciones, pues históricamente se ha sostenido a sí misma con recursos propios, sin necesidad de acceder en ningún momento al sistema bancario. Esto es complementado por el hecho de que la estrategia de exportación buscada está asociada con costos menores que fácilmente pueden ser cubiertos por los ingresos propios hasta alcanzar una fluidez y estabilidad en el flujo de fondos resultante de las operaciones en Chile.

3.2.4 Estrategias competitivas frente al comercio internacional

3.2.4.1 Definición conceptual

Para comprender mejor los procesos de internacionalización que son estudiados en la presente investigación, en el Capítulo I fue desarrollado el concepto de estrategia competitiva como los caminos alternativos por los que puede optar una empresa para sus negocios, y en este caso puntual, para sus negocios internacionales.

Se remitió al célebre autor Michael Porter, principal expositor del concepto de estrategia competitiva, para mencionar los tres tipos de estrategias posibles: liderazgo en costos, diferenciación o estrategia de enfoque. A su vez, fue comentada la importancia del análisis estratégico para los procesos de internacionalización -principalmente para aquellos que están comenzando este proceso, o que pretenden hacerlo- para tener en claro con qué estrategia se buscará competir en el país objetivo, ya sea apuntando al menor precio del mercado (estrategia de liderazgo en costos), a una calidad y un producto superior (estrategia de diferenciación) o alguna de estas dos alternativas pero aplicadas a un nicho pequeño del segmento total de mercado (estrategia de enfoque) (Porter, 1985).

3.2.4.2 Casos prácticos

En la descripción de los casos previamente mencionados, se puede apreciar un hilo conductor que atraviesa a todos ellos: la diferenciación. Por su parte, Havanna se basó en el valor simbólico del alfajor argentino combinado con una oferta comercial superior y más sofisticada -y por lo tanto, con un precio más elevado- en comparación a los demás productos del sector de alfajores.

Siga la Vaca, por otro lado, también orientó su proceso hacia una estrategia basada en la diferenciación, haciendo uso del diferencial proveniente del concepto de “parrilla típica argentina”, apuntado al mercado latente de latinoamericanos en Miami. Similarmente, Piegari concretó su desembarco en Chile de la mano de una marcada diferenciación de sus productos, remarcando su identidad ítalo-argentina de alta gama.

3.2.4.3 Entrevistas a profesionales

Para complementar el estudio de las estrategias competitivas alternativas, se procuró consultar a los entrevistados sobre esta temática en particular. En primera instancia, Sebastián se enfoca en lo importante que es definir la estrategia competitiva que será utilizada, con el objetivo de alcanzar la diferenciación respecto de los competidores, principalmente en el extranjero:

“También tengo que conocer por qué tengo un factor diferencial respecto a otro producto chileno. Si va a ser el precio, si va a ser la calidad, si va a ser el plus diferencial, o sea, tengo que conocer cómo voy a plantear el negocio, si no voy a hacer uno más del montón o voy a fracasar en la primera operación. Lo que yo necesito generar es una continuidad en el negocio, tengo que verlo crecer y que madure.”

A su vez, el entrevistado destaca que ninguna de las estrategias tratadas anteriormente en el trabajo es objetivamente mejor que otra, sino que son diferentes; dependiendo del tipo de negocio y los objetivos que se persiguen para con el mercado internacional:

“También tenés estrategias orientadas al precio: más volumétricas, y está perfecto que así sea, pero ese es mi diferencial y mi fuerte, mi fortaleza va a ser el precio, los costos, la baja rentabilidad por operación. Pero encarar el negocio así va a ser diferente, no te voy a decir que es mejor o peor, pero es diferente.”

Finalmente, luego de tratar las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación, Sebastián aportó lo siguiente en relación a la estrategia de enfoque o de nicho y su relevancia para ingresar a nuevos mercados donde ya existen competidores establecidos:

“Uno puede encontrar el nicho, encontrar los canales para poder ubicar ese producto que vos quieres ubicar en el exterior (...) Probablemente encontrarás una, dos, tres o cuatro marcas importadas, tenes que ir a una tienda especializada de ese tipo de productos para ubicarlos, no es de venta masiva. Entonces, tal vez lo que puedas plantear es ir a canales especializados de comercialización o más gastronómicos, o de alta cocina, en el cual vos logres con ese producto un perfil diferencial de consumo más masivo.”

Por su parte, la conversación con Orlando se centró en cómo la empresa debe buscar sus propios factores diferenciales que vuelvan único al producto y un nivel de eficiencia adecuado, es decir, centrarse en aquellas variables internas que pueden ser controladas y a partir de las cuales se puede crear valor real y no adjudicar el desempeño de un producto o empresa a variables puramente macroeconómicas, a pesar del impacto que estas últimas pueden tener en las operaciones:

“Un error que se repite mucho (...) es asociar competitividad con el tipo de cambio. Eso los economistas lo repiten, yo considero que soy un economista, digamos, no por títulos, sino por formación, y decir que una empresa es competitiva por el tipo de cambio es una cuestión totalmente errónea. Es adjudicar una variable macroeconómica a tu eficiencia interna.

Vos primero tenés lograr eficiencia interna en productividad, en la relación entre input y output, si se ha logrado una relación técnica correcta entre insumos o factores de la producción utilizados para tu producto final, ahí estás logrando competitividad. Estás hablando de competitividad también con el posicionamiento, con lo que llaman en marketing ocupar un lugar en la mente del consumidor. El ejemplo de Franui ilustra cómo un producto puede ser competitivo por su valor único. La empresa es competitiva, hace todo bien... porque la gente valora la combinación que lograron entre esa fruta con ese helado y esa presentación, y es única, y es un éxito comercial en todo sentido. Y no tiene que ver con el dólar.”

3.2.4.4 Entrevista a La Bolognesa

Según lo comentado con Emanuel, La Bolognesa se caracteriza por un enfoque estratégico orientado a la calidad y diferenciación de sus productos, con poco o nulo reparo en mantener los precios más bajos del segmento de mercado al cual se apunta. En sus palabras:

“Siempre el foco está en la calidad, en no bajar la calidad de materias primas, de packaging. Tratamos dentro de esto de manejar el día a día financiero sin endeudarnos (...), tratar de ofrecer el mejor packaging y la mejor atención. Al estar nosotros también ahí en los mostradores, también tenemos otra atención personalizada. Esa es la diferencia que queremos hacer, siempre nos hemos enfocado en eso y al día de hoy lo estamos logrando.”

No obstante, en el transcurso de la entrevista se pudo entrever la existencia de una posible estrategia de nicho enfocada en la diferenciación, de acuerdo a lo comentado en el párrafo anterior. Esto es debido a que Emanuel, en el marco de la influencia que tuvo el comercio retail en las fábricas de pastas argentinas, comenta que los grandes supermercados no sólo pusieron en jaque a las fábricas más pequeñas -gracias a una estrategia de liderazgo en costos sumamente intensiva, e imposible de imitar por una empresa más pequeña-, sino que también los consumidores de la pasta casera quedaron relegados a un nicho más específico:

“Con la llegada de los supermercados y los grandes retailers digamos para ser más técnicos, y la gente, el público, el cliente al tener a mano pasta de otra calidad a menor precio en un combo de un montón de otras cosas que también servían a la casa, realmente dejó de ser una opción la pasta fresca por precio, por comodidad. El nicho quedó a la gente con la tradición italiana del domingo almorzar pasta, pero desde ese momento hubo una pérdida de mercado grande en general de todos los fabricantes de pasta fresca de la Argentina.

Intentaron competir, comprar unas máquinas para envasar al vacío, algo así o producir para dar al supermercado, y no termina funcionando por una cuestión de escala, es muy difícil competir con un Terrabusi, un Matarazzo, es imposible por la escala y por los costos de que todos hacen pasta seca y no pasta fresca.”

Dicho esto, se planteó el interrogante de cómo debería ser la estrategia a implementar en Chile, si se mantendría el enfoque presente en Mendoza o si debería modificarse en pos del consumidor chileno y sus preferencias. En principio, el entrevistado destaca la importancia -y deber- de adaptarse en mercados altamente competitivos como ocurre en el país vecino:

“En un mercado mucho más liberal y más competitivo como Chile, que si no te adaptas no vas a ningún lugar, que no tenés tan atadas las cosas, tenés que encontrarlo en calidad y en precio porque tenés competencia afuera e interna fuerte.”

En materia de adaptación de la estrategia al mercado, y según se abordará más adelante en el apartado 3.2.5 “Barreras de ingreso y factores favorables”, se entiende que la cultura de consumo de pastas no está del todo arraigada en Chile como ocurre en Argentina. Esto podría indicar que La Bolognesa deberá enfocarse en una estrategia de nicho orientada a la diferenciación, ya que el segmento no es tan predominante como en Argentina. Esta idea es compartida por Emanuel, que comenta lo siguiente:

“Podría ser, yo creo que hay un potencial de que Chile tenga lo mismo, debe ser una situación desde el gran retailing que tiene Chile en los supermercados, pero tal vez pueda haber algún nicho con algo más fresco que sea distinto a lo que ofrecen los retailers”

Habiendo aclarado que la estrategia de la empresa está indudablemente anexada a la diferenciación, es preciso destacar la relevancia que poseen las estrategias de comunicación y acciones sólidas de marketing para reforzar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y comunicar permanentemente los beneficios y adicionales del producto respecto a los competidores, para que así el valor diferencial sea verdaderamente percibido por el mercado. En este sentido, se le consultó a Emanuel su opinión sobre el tema y cómo considera que se encuentra la empresa en este aspecto:

“No, no tenemos un buen desarrollo (de marca). Yo creo que lo que puede jugar más fuerte es la tradición de los casi 70 años que tenemos en el mercado. Pero como desarrollo de marca no está desarrollado.

Redes sociales usamos muy poco, muy primario, muy poco. Yo desde el local del centro por ahí las atiende más. Esa es otra pelea también generacional de que en las redes sociales cuesta confiar... Durante la pandemia, en los momentos que empezamos a salir de la pandemia, yo hice una prueba piloto con el local del centro, contratar a influencers que fueran al local para que lo promocionaran y ver qué alcance se tenía. Y la experiencia no fue tan buena... Fue con Las Gitanas. Fue mucha gente, una o dos semanas, pero no fue un público fiel, no lo fidelicé. No era a donde yo tenía que apuntar. No era el nicho que yo tenía de ese lado de los influencers.

Y nosotros, yo trato de pelear, pero hoy día el foco lo tenemos puesto más en Google Maps como red social que en redes. Desde mi estudio, la tendencia es que la gente se guía más

buscando, googleando y llegando por Google Maps a la opinión, o sea que tenemos muy bien armado la foto, la información, en Google Maps porque la gente usa mucho Google Maps también yo creo que nuestro público es muy disperso, no tenés un nicho de decir, no es como por ejemplo Guccini, y sabés que él apunta a un público hasta 30 y algo de años que usa redes sociales. Nosotros no lo tenemos, no tenemos un público objetivo al cual poder apuntar para hacer alguna campaña publicitaria. Se han hecho publicidades en la calle, en su momento en las canchas, pero sigue siendo más una ayuda con los clubes de los cuales somos parte, más una ayuda a los clubes que tal vez una pauta publicitaria que realmente sirva para atraer al público. Pero el desarrollo de marca no está hecho, no está profesionalmente.”

Respecto a esto, se le planteó al entrevistado si considera necesario que, para emprender el camino de internacionalización, se deba confeccionar un plan de marca y marketing más profundo, ante lo cual expresó:

“Claro, sí, para internacionalizar habría que profesionalizar algunos aspectos de la empresa, uno de esos sería como primero tener claro, hay que tener la visión y la misión escritas, aunque están claras dentro de todo, o sea, internamente las tenemos, pero si no está escrito....”

En definitiva, los aportes obtenidos gracias al marco teórico, los casos de aplicación y las entrevistas dejan en evidencia que resulta absolutamente necesario tener en claro con qué estrategia y/o argumento se decide competir en el mercado, ya sea con precios bajos o productos diferenciados, aspecto que está claramente definido en La Bolognesa y compartido por sus integrantes; y que sea cual sea el enfoque elegido, este debe ser resultado de las capacidades internas de la empresa, y no adjudicarse a factores externos. A su vez, los profesionales entrevistados coinciden en que este deberá ser un análisis fundamental que debe hacerse nuevamente para el mercado chileno, principalmente por sus diferencias culturales con respecto a Argentina y por la necesidad de adaptar la estrategia al entorno competitivo en el cual se pretende participar.

3.2.5 Barreras de ingreso y factores favorables

3.2.5.1 Definición conceptual

Finalmente, luego de haber analizado “puertas adentro” los aspectos que influyen al momento de tomar decisiones de internacionalización, es preciso tener en consideración los factores externos que condicionan este proceso. Tal como se expone en el apartado 1.5 del Capítulo I, ingresar a un mercado extranjero implica enfrentar un conjunto de barreras externas que dificultan la entrada de nuevas empresas a competir en el sector específico, complejizando el proceso de internacionalización

(Flink, 2002). Las barreras externas suelen estar vinculadas a restricciones arancelarias, normativas sanitarias, regulaciones técnicas, distancia cultural, competencia instalada y condiciones macroeconómicas del país destino, entre otras.

Para llevar a cabo una exploración de estas barreras de manera estructurada, se utilizó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), el cual identifica los elementos que determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de un sector. En resumen, este modelo considera:

- Amenaza de nuevos entrantes, que refleja la complejidad para sortear las barreras de entrada y la capacidad de nuevos competidores para insertarse en el mercado objetivo.
- Poder de negociación de los proveedores, influyente en los costos y disponibilidad de insumos clave.
- Poder de negociación de los compradores, que determina la presión que pueden ejercer estos sobre precios y condiciones de venta.
- Amenaza de productos sustitutos, que introduce competencia indirecta desde otras categorías de productos o servicios.
- Rivalidad entre competidores existentes, que condiciona los márgenes, posicionamiento y la estabilidad del mercado.

Además, el Gobierno puede actuar como “sexta fuerza” no solo por su poder de contralor y regulatorio, sino porque, en ocasiones, también posee capacidad para convertirse en un competidor más.

Por otro lado, y de manera complementaria al modelo anteriormente expuesto, se desarrolló el Modelo de los tres cercos, el cual plantea que una empresa que busca internacionalizarse debe superar tres niveles progresivos de barreras: el cerco externo, compuesto por los obstáculos del mercado de destino (competencia, regulaciones, culturas diversas, logística), el cerco interno, relacionado con las limitaciones propias de la organización (recursos, capacidades, estructura) y el cerco estratégico, que implica la necesidad de definir una propuesta de valor y un plan de acción adecuados para lograr un ingreso sostenible y competitivo en el nuevo mercado (López Rizzo y Pinot de Villechenon, 2020).

En contraposición a las barreras de entrada, se introdujo el concepto de factores favorables de ingreso como la ausencia de barreras de ingreso, así como también a la presencia de elementos del entorno tanto interno como externo que representen una ventaja de cualquier tipo para estos procesos.

En el marco teórico se desarrollaron en profundidad las fuerzas del Modelo de Porter desde la perspectiva de factores favorables, como así también el modelo de los tres cercos. De este desarrollo

podemos destacar como factores favorables principales la apertura del mercado para entrada de nuevos competidores, la inserción en un mercado que valore la diferenciación como factor diferenciador, el rol facilitador del gobierno - tratados de libre comercio o eliminación de aranceles-, condiciones macroeconómicas óptimas en el mercado destino, aspectos jurídico legales propicios, escasas o mínimas diferencias culturales, ideológicas, lingüísticas o tradicionales entre el país de origen y el país de destino y distancias geográficas acotadas.

3.2.5.2 Casos prácticos

El análisis de los casos prácticos permitió identificar patrones comunes tanto en las barreras como en los factores favorables de ingreso a mercados internacionales, los cuales resultan de utilidad para anticiparse al contexto en el que podría desenvolverse La Bolognesa.

Entre las principales barreras se destacaron las diferencias culturales y de hábitos de consumo, que exigieron adaptaciones en la propuesta de valor, demanda que Havanna y Piegari pudieron suplir, pero no así Siga la Vaca. Asimismo, se evidenciaron dificultades logísticas y regulatorias, particularmente en el comercio de alimentos, que implican el cumplimiento de normativas sanitarias estrictas y la gestión de cadenas de suministro eficientes. También se observó que, en el caso particular de Siga la Vaca, la ausencia de una adecuada adaptación al mercado y la rigidez del modelo de negocio pueden conducir al fracaso, y que los costos de instalación o de desarrollo de marca en mercados desconocidos y altamente competitivos pueden representar un obstáculo importante.

En cuanto a los factores favorables, sobresalen la existencia y aprovechamiento de una identidad de marca fuerte, utilizando como factor diferencial y ventaja competitiva el valor y calidad de los productos argentinos. La cercanía geográfica y los lazos culturales entre países -como ocurre entre Argentina y Chile- reducen costos logísticos y barreras de comunicación, mientras que la elección de modelos de expansión menos riesgosos, como las franquicias, permite disminuir la inversión inicial y aprovechar el conocimiento del mercado local por parte de los socios estratégicos, configurándose como elementos clave para un ingreso exitoso.

3.2.5.3 Entrevistas a profesionales

Este eje fue uno de los más presentes en las entrevistas, principalmente en la conversación con Sebastián Barboza. En este sentido, el profesional resaltó la falta acceso y análisis de información por parte de las pymes:

“Hay que tener una lectura del ámbito externo. Si no conocemos hasta los aspectos demográficos del mercado en cuestión, es difícil poder llegar a abastecerlo (...). No es solo

acceso a información, es análisis de la información y estudio la información porque, como te digo, hay que tener muy en claro por qué este mercado y por qué este producto no? Entonces digo, hay que “benchear” mucho como se dice, osea hay que hacer un benchmarking con bastante profundidad para conocer la competencia en destino, ver la franja de precio, o sea, a dónde voy a competir?"

Avanzando en la entrevista, cuando se le consultó a Sebastián por las debilidades observadas típicamente en las pymes mendocinas que buscan internacionalizarse, él expuso:

“Es difícil poder abordar ciertos costos cuando hay que afrontar gastos de transporte, pagar un despachante de aduana, contratar una consultoría, desarrollar un packaging. Esa parte es difícil, es engorrosa. Y te agrego la última que es la demanda internacional. No siempre uno tiene una demanda clara de productos específicos. Muchas veces se trabaja por corajeada, intuición, de leer oportunidades en el exterior. Pero bueno, participar de rondas de negocios o ferias internacionales también tiene costos. Entonces veo esa serie de impedimentos que afectan a las pymes mendocinas. Y ojo, no es algo solamente de Mendoza; otras provincias también lo sufren. Por eso no quería ser tan generalista.”

Por otro lado, como también se mencionó en la sección de situación financiera, el experto hizo hincapié en algunas desventajas referidas al rol del Gobierno en los negocios internacionales:

“También considero como desventaja la falta de acceso al crédito y la falta de apoyo, o de escasez de promoción de ciertas industrias en el exterior. La parte de promoción y difusión es necesaria también.”

Las cuestiones desarrolladas por Sebastián resuenan particularmente con las barreras de entrada enfrentadas por las pymes listadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -mencionadas en el primer capítulo del presente trabajo-, entre las cuales se destacan las *barreras de información*, siendo estas las dificultades para identificar oportunidades de negocios viables en el país destino; y *barreras de apoyo público*, definiéndolas como la poca asistencia gubernamental a las pequeñas y medianas empresas

Por otro lado, cuando se consultó puntualmente por los requisitos normativos existentes al momento de ingresar al mercado chileno, el profesional expuso:

“Chile es un mercado que tiene una protección importante por sobre otros, como es el caso de Brasil o Estados Unidos, que son nuestros principales socios comerciales. En Chile, la verdad que ahora no tengo un número puntualmente de esta categoría o esta posición arancelaria, pero

si hay controles, hay barreras fitosanitarias y hay controles aduaneros muy estrictos y sobre todo, registros sanitarios o de consumo que hay que tener con anticipación para poder, digamos, avanzar en lo que es la exportación hacia este país. Seguramente va a haber documentación, no solamente la factura de exportación, la lista de empaque, los manifiestos internacionales de carga, sino también seguramente van a haber requisitos por ahí con mayor grado de profundidad de algún ente o de la Cámara de Comercio de acá que tengas que emitir o un certificado de origen o algún certificado de análisis.”

De igual manera, este tópico fue de los más explorados en la entrevista con Orlando Degiuseppe. Cuando se le consulta al experto acerca de la existencia de afinidades o, por el contrario, distancias muy significativas en relación a los productos alimenticios en el mercado chileno este respondió:

“Es buena la pregunta, porque justo Mendoza y Chile estamos muy cercanos en distancia. Sin embargo, el consumidor chileno tiene una mentalidad que habría que hacer un análisis sociológico profundo, pero bueno imagino que conocen Chile y han visto inclusive la góndola del supermercado lo americanizados que están en su consumo. Entonces, sí es verdad que para lo que un latino o un argentino entiende de algunas cosas, ellos lo ven diferente. Entonces hay que tener precaución y pensar más que son un mercado norteamericano que un mercado latinoamericano típico.”

Esto guarda estrecha relación con lo abordado por el mismo profesional y mencionado en la sección de “Cultura organizacional” acerca de la distancia geográfica y la distancia cultural.

Por otro lado, se interrogó al consultor acerca de barreras referentes a las cuestiones arancelarias y tributarias, y la influencia de estas al momento de proyectar una operación internacional, pregunta en la cual realiza un análisis profundo e introduce cuestiones muy interesantes a considerar:

“Buena pregunta porque somos pendulares. Entonces pasamos de una situación, tal vez de castigo o no promoción a la exportación, con las famosas retenciones, que es un nombre que utilizan los medios de comunicación para llamarle a los derechos de exportación, creo que es un eufemismo que se utiliza para decir que te estoy cobrando de castigo por exportar. O sea que en el mundo normal no está bien visto cobrarle a nadie por exportar, todo lo contrario, se fomentan las exportaciones, no se castigan.

Entonces las etapas de la Argentina en donde ha habido mayores “retenciones” o derechos de exportación, ya ahí es una cosa bastante compleja y rara. Muy rara, porque ya de entrada tenés que, además de sortear la dificultad y conquistar el mercado externo, pagar un impuesto por

exportar. Entonces eso es casi una excepción en el mundo (...) Pero puntualmente, lo que sí me gustaría remarcar, que es un error que se repite mucho (...) es asociar competitividad con el tipo de cambio, y decir que una empresa es competitiva por el tipo de cambio es una cuestión totalmente errónea. Es adjudicar una variable macroeconómica a tu eficiencia interna.”

Esto último, también explorado en la sección anterior “Estrategias competitivas frente al comercio internacional” pero desde la perspectiva de eficiencia interna, añade mucho valor a la investigación ya que rompe el mito o la concepción errónea de que el tipo de cambio actúa como barrera significativa o factor favorable.

Por último, volviendo a la entrevista con Sebastián, se destaca algo sustancioso a considerar en lo relativo a factores favorables experimentados por las pymes mendocinas:

“Pero sí creo que Mendoza hoy es una marca dentro de Argentina, y eso lo veo con buenos ojos. Tenemos otra parte que es el turismo internacional, que si bien justo ahora está en una baja, creo que estos últimos tres años nos hicieron muy bien para posicionar a la provincia, mostrar los productos, los paisajes y la cultura que tenemos en Mendoza. Y creo que eso también es un factor a la hora de exportar. Porque cuando uno exporta un producto, no solo exporta materia prima, sino que hay muchísimo valor agregado, y entre ese valor agregado está la parte cultural. Entonces, tener esa reciprocidad, de que un consumidor agarre un producto de Mendoza en una góndola en China, Brasil o España, es importante que ese producto esté bien comunicado. Me parece que todavía falta ese desarrollo provincial, es un camino. Insisto en que el tema de la vitivinicultura ha dado mucho pie para que pueda desarrollarse y arrastrar otras industrias como la hotelera y la gastronómica, por ejemplo, o la de transporte, si, que bueno, queda mucho trabajo por hacer.”

Este testimonio ratifica que la combinación entre conocimiento del entorno, capacidad interna y posicionamiento simbólico del producto puede marcar la diferencia en el proceso de internacionalización.

3.2.5.4 Entrevista a La Bolognesa

Este tópico fue ampliamente abordado a lo largo de la entrevista con el gerente de La Bolognesa. Algo muy interesante de este encuentro es que, cuando se le consulta a Emanuel sobre su percepción sobre las distancias culturales con Chile, este llega a la conclusión de que la principal barrera identificada es a su vez una gran oportunidad:

“Chile, Estados Unidos, no tienen tanta tradición italiana, ya que no tienen migración italiana, en estos lugares el decir “pasta” es decir fideos (...)

Sería más fácil ingresar [a Uruguay], pero sería más difícil competir porque hay fábrica de pastas en Uruguay. Porque está instaurado el consumo de pastas, que tal vez en Chile no está tan instaurado. Tenés que romper la barrera cultural. La oportunidad es más alta en Chile que en Uruguay. (...) Yo creo que si el producto es bueno, llega bien y el precio es competitivo, debería poder venderse sin problemas.

Si lo empujas desde un buen lugar, puede ser mucho más exitoso estar en algún lugar que no tenga la cultura de comer pasta que en uno que sí la tenga.”

Luego, usando como punta pié la idea de “empujar” el concepto de consumo de pastas en Chile, se le consultó al entrevistado sobre el uso de redes sociales, las estrategias de marketing y el desarrollo de marca, cuestiones necesarias para potenciar y comunicar la propuesta de valor:

“No, no tenemos un buen desarrollo. Yo creo que lo que puede jugar más fuerte es la tradición de los casi 70 años que tenemos en el mercado. Pero como desarrollo de marca no está desarrollado (...) Pero el desarrollo de marca no está hecho, no está profesionalmente hecho el libro de marca.”

A lo largo de la entrevista, se puede evidenciar claramente que las barreras que La Bolognesa tiene que superar para lograr un crecimiento exitoso, son, en primera instancia, de carácter interno, o, recurriendo a la teoría del Modelo de los tres cercos, obstáculos del cerco 1, siendo estos propios de la empresa. Particularmente en el caso de La Bolognesa, se destacan barreras internas en cuanto a la reticencia para formalizar procesos y adoptar una estructura mejor conformada en cuanto a la toma de decisiones, citando a Emanuel este expone:

“Para internacionalizar habría que profesionalizar algunos aspectos de la empresa. La misión y visión no están escritas pero están claras dentro de todo, inclusive el pantone de los colores, sabemos que este es el rojo de La Bolognesa, pero no está escrito en ningún lado. Necesitaríamos dejarlo asentado.

Dentro de la cultura y el tema generacional, no comprenden la importancia de lo escrito y de lo que esto te podría dar a futuro, más allá de lo que pase con quién está dentro de la empresa”

Es relevante destacar la indudable relación que surge entre los tópicos de estrategias competitivas y barreras de ingreso al mercado, ya que, donde en un apartado se exponen cuestiones necesarias para desarrollar una estrategia competitiva sostenible -en el caso de La Bolognesa la

diferenciación-, en el otro, esos mismos factores se identifican como barreras que impedirían o dificultarían la inserción de la empresa en el mercado internacional. Es por esto que un abordaje correcto y profundo del desarrollo de marca y de la propuesta de valor tendría un doble resultado completamente beneficioso para la empresa: por un lado, superar barreras inherentes al proceso de internacionalización, logrando ingresar al mercado externo, y por el otro, surgir como una empresa diferenciada entre sus competidores, logrando posicionarse y sostener esa ventaja competitiva en el tiempo.

Por otro lado, más allá de las barreras de carácter interno previamente identificadas, el entrevistado señala la existencia de determinadas barreras externas que deberían ser superadas en caso de adoptarse la decisión de iniciar un proceso de internacionalización, siendo estas referidas a la logística del circuito de pago, y a cuestiones burocráticas y cambiarias:

“Por mi actividad tengo más o menos claro cómo funciona, pero no sé si puede llegar a haber alguna barrera por cuestiones cambiarias, de transferencias (...)”

En síntesis, del análisis de los datos obtenidos en esta entrevista, se desprende que las principales barreras para un eventual proceso de internacionalización hacia Chile se concentran, en gran medida, en el ámbito interno de la empresa. Estas se vinculan principalmente con la necesidad de profesionalizar la gestión, formalizar procesos clave, desarrollar una estrategia de marca sólida y fortalecer las capacidades de marketing y comunicación, especialmente en entornos digitales.

Por otro lado, el propio entrevistado reconoce que la que inicialmente podría considerarse como una barrera cultural -la escasa tradición de consumo de pastas en el mercado chileno- podría, en realidad, transformarse en una ventaja estratégica, al abrir la posibilidad de posicionar a La Bolognesa como referente de un producto diferenciado y de calidad, con un fuerte respaldo histórico y cultural. A su vez, recapitulando la existencia de otras fábricas argentinas de pastas como Villa D'Agri, Fideos Rivoli y Bettini en el mercado chileno, estas sirven como antecedente favorable a considerar en el caso de La Bolognesa.

En cuanto a las barreras externas, se identifican desafíos logísticos, burocráticos y cambiarios, pero estos no representan obstáculos insalvables ni desventajas competitivas específicas frente a otras pymes argentinas que buscan internacionalizarse. Por el contrario, con información precisa, planificación estratégica y alianzas adecuadas, podrían ser afrontados de manera efectiva.

En consecuencia, el panorama sugiere que el éxito del proceso dependerá, en gran medida, de la capacidad interna de la empresa para adaptarse, estructurarse y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado chileno.

Mediante el examen integrado del marco teórico, los casos prácticos y las entrevistas realizadas a profesionales y al gerente de La Bolognesa, se combinaron de manera relevante todos los aspectos desarrollados en el presente trabajo. De este análisis, se desprende un diagnóstico profundo y coherente sobre la situación de la empresa frente a un eventual proceso de internacionalización. Los hallazgos confirman que, si bien existen oportunidades significativas para posicionar la propuesta de valor en el mercado chileno, persisten desafíos relevantes tanto a nivel interno como externo.

En el plano interno, se evidencian debilidades estructurales vinculadas a la falta de formalización de procesos, escasa planificación estratégica y ausencia de documentación organizada, aspectos que condicionan la capacidad de la empresa para asumir compromisos internacionales con solidez.

En el plano externo, se observan barreras típicas de los procesos de internacionalización, como requisitos logísticos, cambiarios y regulatorios, que si bien son relevantes, resultan superables mediante estrategias adecuadas, información precisa y asesoramiento especializado. Al mismo tiempo, se reconocen factores favorables -como la diferenciación del producto, la experiencia acumulada en el mercado local y la afinidad cultural relativa- que constituyen una base sólida para proyectar la expansión.

En síntesis, los resultados reunidos permiten afirmar que La Bolognesa cuenta con atributos competitivos valiosos, pero debe fortalecer sus capacidades internas y adoptar una planificación estratégica más rigurosa para transformar las oportunidades detectadas en un proceso de internacionalización exitoso y sostenible.

3.3 Análisis documental

En el siguiente apartado, se procederá a llevar a cabo el análisis de la documentación disponible y compartida por los administradores de La Bolognesa, con el objetivo de detectar indicios del estado actual de la cultura organizacional y situación financiera-crediticia que se busca describir con esta investigación. Por otro lado, se cubrirá un aspecto fundamental que debe ser estudiado antes de comenzar un proceso de internacionalización, y se refiere a la normativa que sería aplicable para el caso bajo estudio, con la finalidad de conocer cuáles son aquellos requisitos extra comerciales y estratégicos que deben ser tenidos en cuenta dado un potencial proceso internacionalización.

3.3.1 Documentación de La Bolognesa

Previo a la entrevista, se consultó al gerente de La Bolognesa, Emanuel, acerca de la existencia de documentación formal. Si bien anticipó que la empresa no contaba con demasiados

registros escritos, aseguró que pondría a disposición todo el material existente. Sin embargo, durante el encuentro se constató que dicha documentación era prácticamente inexistente.

Esta situación refleja y reafirma con claridad la ausencia de procesos formalizados y de un orden metodológico dentro de la organización, coherente con lo señalado previamente respecto de su estructura poco profesionalizada. Esto imposibilita llevar a cabo un análisis aún más profundo de la cultura organizacional de La Bolognesa, donde además, al nunca haber accedido al sistema bancario formal para solicitar créditos, tampoco se cuenta con documentación relevante sobre el dicho tema.

El único material disponible fue un proyecto de mejora elaborado por el propio gerente -quien también es Licenciado en Administración- como trabajo final de su carrera universitaria. Este documento constituye la única evidencia formal que sintetiza un análisis y una propuesta estructurada para el desarrollo de la empresa, aunque no forma parte de la gestión operativa cotidiana. Esta carencia refuerza la necesidad, ya señalada en entrevistas, de avanzar hacia la profesionalización y formalización de procesos internos como condición para afrontar con éxito un eventual proceso de internacionalización.

No obstante, a continuación se llevará a cabo un análisis de dicho material, que, si bien no es algo formal y establecido en la organización, constituye cuestiones relevantes en cuanto a la planificación estratégica de la misma que pueden ser aplicables a futuro, tanto en el mercado actual como en el mercado externo dado un potencial proceso de internacionalización.

3.3.1.1 Estructura organizacional y cultura

En el plano organizacional y cultural, el documento evidencia una dirección con rasgos familiares y poco profesionalizada, carente de misión, visión y valores formalmente redactados. Se describe una cultura basada en relaciones informales y centralización de decisiones en una única figura, con escasa planificación estratégica. El mismo documento propone, como punto de partida, la redacción de la misión, visión y valores, así como la necesidad de instaurar un estilo de liderazgo más definido y orientado a objetivos.

En lo relativo a metas y objetivos de la empresa, se detalla la intención de lograr ser la fábrica de pastas líder y referente de la provincia de Mendoza. En línea con este objetivo, en el documento se menciona que en el año 2007 se toma la decisión de establecer un modelo de franquicias para expandir la marca y las operaciones de La Bolognesa, pero que aún con ese crecimiento, la dirección y administración de la empresa se mantuvo primitiva, informal y sin una planificación estratégica que respaldara esa gestión. En este documento, no se contempló la internacionalización como estrategia viable de crecimiento y expansión.

3.3.1.2 Decisiones de financiamiento

En el aspecto financiero y crediticio, se menciona la posibilidad de recurrir a líneas de financiamiento -como créditos bancarios a tasa fija- para modernizar procesos productivos y fortalecer el sistema de franquicias. Sin embargo, no se observa un análisis profundo del estado económico-financiero actual de la empresa, sino referencias puntuales y operativas, lo cual reafirma la ausencia de reportes contables o planes financieros sistemáticos.

3.3.1.3 Estrategia competitiva

En cuanto a estrategia competitiva, se describe al servicio al cliente como un aspecto central en las operaciones de La Bolognesa. En este sentido se menciona al cliente como factor central, donde para brindar un buen servicio y satisfacer sus necesidades, se hace alusión a que debe haber un “interjuego entre las personas, la estructura y la estrategia de la organización”. Esto va en línea con lo mencionado por Emanuel en la entrevista, demostrando que, al día de hoy, la atención al cliente se mantiene como núcleo central en la propuesta de valor brindada por La Bolognesa:

“Siempre el foco está en la calidad, en no bajar la calidad de materias primas, de packaging. Tratamos dentro de esto de manejar el día a día financiero sin endeudarnos (...), tratar de ofrecer el mejor packaging y la mejor atención. Al estar nosotros también ahí en los mostradores, también tenemos otra atención personalizada. Esa es la diferencia que queremos hacer, siempre nos hemos enfocado en eso y al día de hoy lo estamos logrando.”

Por otro lado, la gestión de calidad se menciona como un proceso sumamente relevante a considerar y aplicar en los procesos. El documento señala la intención de avanzar hacia estándares más elevados, buscando alcanzar el concepto de calidad total, incluyendo procesos de mejora continua en todas las actividades.

El liderazgo se manifiesta como eje central para llevar a cabo los objetivos y estrategias planteadas anteriormente. El documento deja en evidencia un estilo de conducción concentrado en pocas personas, con roles poco definidos y un escaso desarrollo de políticas formales para la gestión del talento humano. No se describen sistemas de evaluación del desempeño, programas de capacitación estructurados ni mecanismos para incentivar la productividad o la innovación. El proyecto propone avanzar hacia un liderazgo más participativo, profesionalizado y alineado con objetivos estratégicos claros. Asimismo, señala la necesidad de fortalecer la comunicación interna y generar instancias que permitan al personal involucrarse en procesos de mejora continua. En este sentido, el documento coincide con las observaciones de los expertos entrevistados sobre la

importancia de profesionalizar la dirección de la empresa y reforzar su cultura organizacional para sostener cualquier proceso de expansión.

En síntesis, este proyecto de mejora refleja con claridad los principales desafíos internos identificados durante la entrevista con el gerente: la necesidad de formalizar procesos, definir lineamientos estratégicos y documentar adecuadamente la estructura organizacional. A su vez, constituye un insumo valioso para esta investigación ya que brinda un marco de referencia para comprender la percepción de la propia gerencia de La Bolognesa sobre sus procesos, estructura y cultura, demostrando reconocer sus debilidades y oportunidades de cambio.

Una vez más, resulta inequívoca la relación entre la capacidad interna de La Bolognesa para adaptarse y estructurarse y el éxito de las operaciones, tanto de las locales y actuales como de las potenciales en el mercado externo.

3.3.2 Normativa aplicable

El marco regulatorio que rodea a las operaciones internacionales resulta altamente complejo en sí, cuyo análisis completo requeriría una investigación exclusiva para su tratamiento. Por este motivo, y para los fines y límites conceptuales de este trabajo de grado, se procede a mencionar aquellos requisitos principales que deben ser estudiados, sin adentrarse en cuestiones más profundas y específicas propias del ámbito de las ciencias jurídicas.

En primer lugar, se mencionan las consideraciones que debe tener en cuenta La Bolognesa como potencial exportadora argentina de productos gastronómicos, y a continuación se aborda un análisis semejante bajo el punto de vista de la regulación chilena para comerciar dentro de sus fronteras.

3.3.2.1 Consideraciones argentinas

El primer requisito, y el más intuitivo, para consolidarse como una empresa argentina exportadora implica contar con el número de CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria) y Clave Fiscal habilitada para operar como comerciante en el país. No obstante, esto debe ser complementado con la inscripción de la empresa en el Registro de Importadores y Exportadores. De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, la inscripción es de carácter obligatorio y debe ser realizada ante la Dirección General de Aduanas (DGA). Algunos de los aspectos básicos que se deben tener en cuenta para exportar en Argentina son:

- La posición arancelaria del producto a comercializar.
- El régimen de derechos a la exportación dispuesto por el Estado.

- Las exigencias por parte del país de destino.
- La legislación en torno a la liquidación de divisas.
- Los estímulos a las exportaciones.

Particularmente, y según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, la partida o posición arancelaria de los productos de La Bolognesa es la Partida Arancelaria 1902.20, correspondiente a la sección IV “Productos de las industrias alimentarias; bebidas; líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado”, Capítulo 19 “Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche, productos de pastelería”, punto 19.92.20 “Pastas alimenticias, incluso cocidas o rellenas (de carne u otras sustancias) o preparadas de otra forma, tales como espaguetis, fideos, macarrones, tallarines, lasañas, ñoquis, ravioles, canelones; cuscús, incluso preparado”.

Por otro lado, y en relación a la normativa sanitaria y alimentaria, las pastas deben cumplir con las normativas fitosanitarias y contar con la certificación de exportación pertinente del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Según el Portal de Certificación Fitosanitaria de Exportación del SENASA, la Certificación Sanitaria es la “aplicación de procedimientos destinados a dar cumplimiento a requisitos fitosanitarios establecidos por el Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) del país importador para el ingreso de productos y subproductos de origen vegetal y otros artículos reglamentados”: Específicamente, la documentación debe contener información vinculada a los datos del exportador, el medio de transporte declarado, el nombre, número y descripción de los bultos; lugar de origen y cantidad declarada, entre otros.

En cuanto a la documentación de exportación en sí, al momento de exportar, La Bolognesa deberá contar con la factura de exportación (Factura E), la lista de empaque que describa el contenido de la mercadería embalada y el certificado de origen del producto. Esta documentación debe ser conservada por al menos 3 años posteriores al despacho de la mercadería.

3.3.2.2 Consideraciones chilenas

Para que La Bolognesa pueda abrirse camino en el mercado chileno, existen requisitos:

- De calidad
- Fitosanitarios
- De acuerdos comerciales
- Aduaneros

En primer lugar, y en relación a los requisitos de **calidad**, se debe cumplir con las exigencias del Servicio Nacional de Aduanas -a ser presentadas ante la Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI de Salud) correspondiente a la región chilena mediante la cual se ingresará al país-. Estos requisitos representan dos instancias para el importador:

- El Certificado de Destinación Aduanera (CDA): se trata de un documento que deja constancia del lugar donde se depositarán los alimentos importados, la ruta y las condiciones del traslado de los productos (tanto del vehículo como del transportista) desde los recintos aduaneros hasta la bodega o almacén de destino⁶.
- La Resolución de autorización para el uso, consumo y disposición de alimentos importados: esta etapa le permitirá a La Bolognesa contar con toda la documentación legal necesaria. La SEREMI de Salud exige contar con:
 - El CDA obtenido en la instancia previa
 - La factura comercial emitida en Argentina por el proveedor o fabricante del producto.
 - El certificado sanitarios de origen del producto
 - El certificado de libre venta de los productos en Argentina
 - Los resultados de los análisis de los alimentos hechos en Argentina
 - La ficha técnica (en español) emitida por el fabricante de alimentos
 - El rótulo o proyecto de rotulación de los productos según el Reglamento Sanitario de Alimentos.

Este último punto es especialmente importante ya que el Reglamento Sanitario de Alimentos, aprobado en el año 1997 y emitido en el Diario Oficial chileno, establece “las condiciones sanitarias a las que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, así como las condiciones en que deberá efectuarse la publicidad de los mismos, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos”.

El punto más destacado del mencionado Reglamento es la creación del etiquetado nutricional en todos los productos alimenticios que contengan uno o más ingredientes caracterizantes, como el sodio o el contenido calórico. A raíz de esto, surge en Chile el Manual de Etiquetado de productos alimenticios, que busca ayudar en materia nutricional a:

- Los productores más pequeños acerca de cómo deben etiquetar sus productos.

⁶ Para realizar el trámite de obtención de CDA se debe acceder al siguiente link de la Secretaría Regional Ministerial de Salud de Chile: https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/index.php?tramites&id_faq=329

- Los almacenes y comerciantes de alimentos para corroborar que los productos que vendan estén correctamente etiquetados, ya sea que provengan de grandes o pequeños productores.

En retrospectiva, este manual surge a partir de que, para el año 2017, la obesidad y el sobrepeso fueron catalogados como los dos problemas de salud más relevantes en Chile, alcanzando cifras reveladoras de que más del 60% de la población presentaba exceso de peso. Esto se debió principalmente a la mala calidad de la dieta del ciudadano chileno promedio, basada principalmente en alimentos con exceso de calorías, sodio, azúcares y grasas saturadas.

Este reglamento destaca que, para contar con un etiquetado correcto, cada producto alimenticio debe contener dos etiquetas o rótulos:

- La rotulación general: según el Manual de Etiquetado Nutricional de Alimentos emitido por el Ministerio de Salud en 2017, se trata de “la información relacionada con la identificación del productor (nombre o razón social, domicilio, etc.), las condiciones productivas (lote, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, etc.), y la información propia del producto (nombre del alimento, contenido neto, etc.). Este rótulo es fundamental para asegurar la transparencia entre el productor y el consumidor de un determinado artículo.
- La rotulación nutricional: en este caso, se incluye toda la información referida al contenido nutricional del alimento. La Bolognesa debería cumplir con, como mínimo, los componentes obligatorios del rótulo:
 - Declaración de nutrientes: incluye toda la información sobre “el aporte de energía, proteínas, hidratos de carbono, grasa, sodio y azúcares totales que contiene el producto alimenticio” (Ministerio de Salud de Chile, 2017).
 - Declaración del sello “Alto en”: en todos los casos que los alimentos superen los límites de calorías, sodio, grasas saturadas y azúcares totales deben contener el símbolo negro y blanco que se muestra a continuación en la Figura 3.2.



Figura 3.2: Fuente Ministerio de Salud de Chile (2017). Manual de Etiquetado Nutricional de Alimentos

Por último, en cuanto a los requisitos **fitosanitarios**, La Bolognesa deberá contar con el Certificado Fitosanitario emitido por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) para que, luego, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) determine la categoría de riesgo fitosanitario de las pastas y verifique el producto para autorizar el ingreso de las mercaderías. Esto se debe a que las pastas caseras, esencialmente las pastas rellenas, son productos de origen vegetal que el estado chileno inspecciona para evitar la introducción de enfermedades o plagas perjudiciales para los animales o vegetales y/o que puedan dañar la agricultura en el país.

En cuanto a los **tratados de comercio** que existen entre Argentina y Chile, encontramos el Acuerdo de Complementación Económica N°35 (Chile - MERCOSUR), cuyo objetivo es crear un área de libre comercio entre los países, que permita la libre circulación de bienes y servicios, aspecto altamente beneficioso para empresas argentinas como La Bolognesa, pues busca “agilizar los trámites del comercio exterior, la eliminación de barreras para productos agropecuarios y manufacturados y la reducción de costos de transacción (transparencia, simplificación de procesos, certificados digitales, beneficios para operadores confiables, etc.)” (Portal oficial del Estado argentino). Para proceder con la importación y gozar de los beneficios producto de este tratado, se debe contar con el Certificado de Origen de las mercancías.

Por último, pero no menos importante, se encuentran las exigencias a nivel aduanero para poder importar productos en Chile. De acuerdo con la Dirección Nacional de Aduanas, los documentos obligatorios para toda importación con carácter comercial son:

- Conocimiento de embarque original, carta de porte o guía aérea, que acredite el dominio de la mercancía por parte del consignatario.
- Factura comercial original, que acredite la mercancía objeto de compraventa y sus valores.
- Declaración Jurada del importador sobre el precio de las mercancías, a entregar al agente de aduanas.
- Mandato constituido por el sólo endoso del original del conocimiento de embarque.

Por otro lado, se establece que todas las importaciones están sujetos al pago del derecho ad valorem del 6% y al Impuesto al Valor Agregado del 19%. Por supuesto, una vez que los productos estén listos para ingresar definitivamente al país deberán ser sometidos a una inspección aduanera para corroborar el cumplimiento de todos los requisitos previamente descritos.

La información obtenida mediante la revisión documental proporciona un cierre completamente relevante para comprender la totalidad compleja de la situación de análisis. El análisis

de la documentación aportada por La Bolognesa evidencia, de manera consistente con lo observado en las entrevistas, una marcada carencia de registros formales y procedimientos escritos. La ausencia de manuales internos, políticas estructuradas o informes periódicos confirma que la empresa opera mayormente sobre la base de prácticas informales y el flujo de información que surge de la cotidianeidad de la organización.

El único documento disponible -un proyecto de mejora elaborado por el gerente de la empresa como trabajo final de su carrera universitaria- refleja un diagnóstico acertado sobre las necesidades de profesionalización y estructuración interna. En él se identifican oportunidades para fortalecer la cultura organizacional, implementar mecanismos de liderazgo más claros, mejorar la motivación del personal y avanzar hacia una gestión financiera más planificada.

Asimismo, la revisión documental de la normativa vigente para exportar de Mendoza a Chile permitió identificar los requerimientos legales, regulatorios y aduaneros que serían aplicables a un eventual proceso de internacionalización. Este análisis confirma que, si bien no existen barreras regulatorias inhabilitantes, la ausencia de documentación formal dentro de la empresa podría dificultar el cumplimiento ágil y ordenado de estos requisitos.

En conjunto, esta revisión pone de manifiesto que, antes de emprender una expansión internacional, La Bolognesa debe priorizar la institucionalización de sus procesos, desarrollar herramientas de planificación estratégica y generar información confiable que sirva de soporte para la toma de decisiones. Tales ajustes no solo permitirán proyectar la internacionalización con mayor seguridad, sino que también contribuirán a consolidar la competitividad de la empresa en su propio mercado local.

El análisis combinado del marco teórico, los casos prácticos, las entrevistas y la revisión documental permite contar con una visión integral de la situación actual de La Bolognesa frente a un potencial proceso de internacionalización. Habiendo examinado tanto los factores internos -cultura organizacional, liderazgo, estructura financiera y operativa- como los elementos externos -barreras, factores favorables y normativa aplicable-, se dispone ahora de los insumos necesarios para sintetizar hallazgos y elaborar conclusiones generales. Estas conclusiones buscarán integrar todos los aportes obtenidos, evaluando la viabilidad real de un proyecto de expansión hacia el mercado chileno.

Conclusiones finales

El presente trabajo tuvo como objetivo general analizar la situación organizacional, financiero-crediticia y de accesibilidad de mercado de la empresa mendocina La Bolognesa, frente a un potencial proceso de internacionalización en el mercado chileno de consumo de pastas en el año 2025. Para alcanzar este propósito, se formularon tres objetivos específicos, cada uno de los cuales dio lugar al desarrollo de supuestos de trabajo. Cada uno de estos supuestos fue evaluado a partir de la información obtenida mediante el examen integrado del marco teórico, el análisis de casos comparables, las entrevistas a profesionales y al gerente de la empresa, así como la revisión documental pertinente. Este análisis, que combinó de manera transversal todos los aspectos desarrollados, permitió obtener un diagnóstico profundo y coherente sobre la situación de la empresa frente a un eventual proceso de internacionalización.

Este enfoque permitió triangular la información y obtener resultados integrales, cuyas principales conclusiones se desarrollan a continuación.

El primer objetivo específico consistió en indagar la percepción de los dueños de la empresa sobre la cultura organizacional y su grado de preparación para encarar un proceso de internacionalización. La hipótesis planteada en base a este objetivo fue:

Hipótesis/supuesto de trabajo 1: Los dueños de la empresa La Bolognesa perciben al estado actual de la cultura organizacional como lo suficientemente preparada para encarar un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.

A partir de las entrevistas y del análisis del proyecto de mejora, se observó que, si bien existen valores y prácticas compartidas que han sostenido la trayectoria de la empresa, no se ha formalizado un modelo organizativo sólido ni procesos estructurados, evidenciando una gestión basada en la tradición y la experiencia personal más que en herramientas modernas y estratégicas propias de la disciplina administrativa. La ausencia de documentos formales, la falta de planificación estratégica escrita y la toma de decisiones centralizada indican que la empresa carece de los mecanismos necesarios para capitalizar su identidad cultural como una ventaja competitiva internacional. Sin embargo, el análisis documental del proyecto de mejora brindado por la gerencia de La Bolognesa, refleja el entendimiento de los desafíos internos y una profunda percepción de debilidades y fortalezas.

En consecuencia, este supuesto no se verifica plenamente, ya que, si bien existe una identidad organizacional clara y una buena comprensión por parte de los integrantes de la empresa, La Bolognesa aún no cuenta con el grado de profesionalización y consolidación necesarios para constituir un soporte inmediato para la internacionalización.

El segundo objetivo específico se orientó a identificar las barreras de ingreso y los factores favorables presentes en los mercados latinoamericanos para una empresa mendocina de pastas caseras que proyecta internacionalizarse en 2025. La hipótesis correspondiente a este objetivo fue:

Hipótesis/supuesto de trabajo 2: Las barreras de ingreso al mercado extranjero de consumo de pastas son considerablemente mayores a los factores favorables, lo cual influye negativamente al potencial comienzo del proceso de internacionalización en 2025.

El análisis, basado en el marco teórico -incluyendo el Modelo de Porter y el Modelo de los Tres Cercos-, sumado al estudio de casos prácticos y a las entrevistas con expertos, permitió identificar la existencia de tanto obstáculos internos como externos. Internamente, la falta de profesionalización y orden documental constituye la principal limitación; externamente, se identificaron requisitos logísticos, cambiarios y regulatorios que, si bien son propios de cualquier proceso exportador, requieren un abordamiento y preparación específicos. Sin embargo, también se observaron factores favorables relevantes, tales como la cercanía geográfica, la afinidad cultural básica, la existencia de tratados de comercio -como por ejemplo el Acuerdo de Complementación Económica N°35- beneficiosos entre Argentina y Chile, el reconocimiento internacional de la calidad de la pasta argentina y la menor competencia en el sector gastronómico de pastas en Chile. Estos elementos pueden reducir los costos y riesgos iniciales, siempre que la empresa logre ordenar sus procesos y diseñar una estrategia clara de posicionamiento.

En relación con lo indagado, los hallazgos permiten relativizar el supuesto inicial. Si bien el mercado chileno presenta desafíos, las oportunidades parecen adquirir un peso significativo en el análisis. No obstante, para que estas oportunidades puedan ser efectivamente capitalizadas, resulta clave gestionar ciertas debilidades internas de la organización, que podrían condicionar tanto el aprovechamiento de las ventajas como la capacidad de gestión frente a las barreras identificadas.

El tercer objetivo específico buscó evaluar la situación financiera y crediticia de la empresa frente a un eventual proceso de internacionalización. La hipótesis asociada a este objetivo fue la siguiente:

Hipótesis/supuesto de trabajo 3: La situación financiera-crediticia de la empresa La Bolognesa influye negativamente ante un potencial proceso de internacionalización en el mercado de consumo de pastas chileno en 2025.

A partir de la entrevista con el gerente y la revisión documental, se contempló que la empresa opera con una estructura financiera relativamente estable, pero con recursos limitados, sin planes claros de financiamiento externo y con un manejo conservador de su capital de trabajo. No se

identificaron pasivos significativos ni un nivel de endeudamiento que comprometa su funcionamiento, pero tampoco se observaron reservas de capital o acceso fluido a líneas de crédito que garanticen el respaldo de una expansión internacional sin comprometer la operación local. Sin embargo, debemos recordar que los expertos en las entrevistas destacaron que los costos inherentes a la internacionalización en sí (envíos y gastos comerciales en el exterior, costos de trámites administrativos y aduaneros) no son significativamente altos y “no justifican” el adquirir un crédito.

Por tanto, este supuesto se confirma de manera parcial. Si bien no existen factores financieros críticos que impidan la internacionalización, la empresa carece de estructura financiera y necesitaría estructurar un plan crediticio sólido o asociarse con socios estratégicos para afrontar con seguridad la inversión inicial y la curva de aprendizaje en el nuevo mercado. Una vez más, estos resultados se relacionan estrechamente con la carencia de estructuración y formalización presentes en la empresa analizada.

En síntesis, los tres objetivos planteados fueron abordados, revelando que La Bolognesa posee un importante potencial de expansión internacional, pero aún carece de la formalización organizacional, la profesionalización en su gestión y la planificación financiera necesarias para convertir este potencial en un proyecto viable y sostenible. Se sostiene que las barreras más relevantes son de carácter interno -o del primer cerco-, mientras que las barreras externas, como las regulatorias o logísticas, se consideran manejables y superables con la información adecuada y el asesoramiento correcto.

Asimismo, los factores favorables detectados -como la cercanía geográfica, la percepción positiva de los productos argentinos, la menor saturación competitiva en el mercado chileno y la posibilidad de explorar canales comerciales diferenciados- constituyen una base prometedora sobre la cual construir una estrategia de internacionalización gradual y planificada. No obstante, para capitalizar estas ventajas, es indispensable que la empresa profesionalice su cultura organizacional, formalice su estrategia, refuerce su desarrollo de marca y establezca un plan financiero claro, ya sea mediante capital propio o con apoyo de instrumentos crediticios.

En conclusión, los resultados de esta investigación muestran que la internacionalización de La Bolognesa es factible pero no inmediata, y requiere una preparación integral que combine orden interno, planificación estratégica y una correcta lectura del mercado chileno. Se recomienda iniciar este proceso de manera escalonada -por ejemplo, mediante exportaciones indirectas o acuerdos de franquicia- para minimizar riesgos y acumular experiencia antes de avanzar hacia esquemas más riesgosos con mayor compromiso de recursos. Los hallazgos de este estudio constituyen una base

sólida para trazar una hoja de ruta que permita transformar una empresa familiar con fuerte arraigo local en un actor competitivo dentro del escenario internacional.

Referencias bibliográficas

- Alicia, O., Alicia, F (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, vol.9, núm 1. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672010000100007&script=sci_arttext
- Artopoulos, A. (2011). *Vías de internacionalización de la Industria Argentina de Software: El caso de Core Security Technologies. H-industri@*, 5(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5009883>
- Araya, L. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Arciniegas, O, Pantoja, M. (2020). Análisis de la situación crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Imbabura (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(27), 31. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p04.pdf>
- Basualdo, E. (2006). *Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina: Notas sobre el periodo 1976-2006*. Buenos Aires: FLACSO.
- Brealey Myers, A. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.
- Calbosa, G. (2012). Internacionalización de empresas medianas de capital nacional: casos HAVANNA e IMPSA (pp. 24-47). Universidad de San Andrés. <https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/398c1abb-9621-4a01-a9c0-5321ea2ab8bd/content>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Quality Press.
- Carbajo, J. (2007). *Negocios internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Cartagena, C. (2011). *Noi Vitacura. Un hotel de vanguardia*. [Archivo PDF]. <https://catalogo.extension.cchc.cl/documentos/documentos/22933-2.pdf>
- Castro Monge, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*, vol. 28, num. 1, pp 247-276. Ciencias Económicas. <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>

Castro Tato y Portuondo Pichardo. (2008). *Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones*. Economía y Desarrollo, vol. 143, núm. 1, pp. 204-213. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541312009.pdf>

De Lara, A. (2008). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa.

Diario Clarín. (10 de octubre de 2024). Como en Italia pero en Argentina, este restaurante de Recoleta es reconocido en el mundo por sus risottos, pastas y frutos de mar. https://www.clarin.com/informacion-general/italia-argentina-restaurante-recoleta-reconocido-mundo-ri-sottos-pastas-frutos-mar_0_ISZ4sVSSLk.html

Diario Financiero. (16 de septiembre de 2011). Piegari en clave chilena. <https://www.df.cl/piegari-en-clave-chilena>

Dirección Nacional de Aduanas. (s.f.). *ACE Chile - Mercosur (ACE N°25)*. <https://www.aduana.cl/ace-chile-mercosur-ace-n-35/aduana/2007-07-11/131941.html>

Dirección Nacional de Aduanas. (s.f.). *¿Qué debo hacer para importar una mercancía?* <https://www.aduana.cl/que-debo-hacer-para-importar-una-mercancia/aduana/2020-11-16/105953.html>

División Jurídica. (s.f.). *Reglamento Sanitario de los Alimentos*. Ministerio de Salud. https://www.dinta.cl/wp-content/uploads/2018/12/RSA-DECRETO_977_96-Actualizado-Julio-2018.pdf

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley.

Fajnzylber, F. (1976). Oligopolio, empresas transnacionales y estilos de desarrollo. *El Trimestre Económico*, 43 (171 (3)), 625–656. <https://www.jstor.org/stable/20856569?seq=3>

Fernández Pérez, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. [Archivo PDF]. https://www.academia.edu/7350521/Modelo_de_competitividad_de_las_cinco_fuerzas_de_Porter_Por_Jos%C3%A9_Angel_Hern%C3%A1ndez_P%C3%A9rez

Flink, P. (2002). *Tratado de defensa de la libre competencia*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Fornero R. (2017). *Fundamentos de análisis financiero*. Universidad Nacional de Cuyo.

Garibaldi de Hilal, A. (2006). Cultura nacional brasileña, cultura organizacional y acuerdo cultural. Hallazgos de una empresa multinacional. *Revista Internacional de Interculturalidad*, 6 (2), 139-167. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470595806066325>

Gatica, L. (27 de agosto de 2019). Piegari: Las pastas más famosas de Argentina llegaron a Santiago. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/finde/noticia/piegari-las-pastas-mas-famosas-de-argentina-llegaron-a-santiago/>

Gil Feixa, S, Camacho, C. (2002). La integración vertical: costes, beneficios y toma de decisiones. [Archivo PDF]. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/176/176>

Gómez, M, Gómez Gutiérrez, F y Serrano Orellana, K. (2019). Determinantes del acceso al crédito para la Pyme del Ecuador. *Revista Conrado*, 15(67), 295-303. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000200295&script=sci_arttext&tlng=en

Goyzueía Rivera, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. *Perspectivas*, núm. 31, pp. 102-104. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Guinard, M y Espinel, D. (2017). *Aproximación del proceso de internacionalización bajo IED: caso de estudio “Siga la vaca, Auténtica Parrilla Argentina”*. [Archivo PDF]. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6463/Aproximaci%03%b3n%20del%20proceso%20de%20internacionalizaci%03%b3n%20bajo%20IED%20%3a%20caso%20de%20estudio%20%e2%80%9cSiga%20la%20vaca%2c%20Autentica%20Parrilla%20Argentina%e2%80%9d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Havanna. (s. f.). *Historia – Havanna*. <https://www.havanna.com.ar/nosotros/historia>

Lopez Rizzo, H y Pinot de Villechenon, F. (2020). La Internacionalización de las PYMES Latinoamericanas y sus barreras: la aplicación del modelo de los tres cercos. <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2020-v24-n2-mi05593/1072649ar/>

Martín-Barbero, Jesús (2010). *Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas globales de lo cultural*. *Signo y Pensamiento*, vol. XXIX, núm. 57, pp. 20-34. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86020052002.pdf>

Mascarreñas, J. (2024). *Introducción a las Finanzas Corporativas*. Universidad Complutense de Madrid. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2313264

Ministerio de Salud. (2017). *Manual de Etiquetado Nutricional de Alimentos*. https://saludresponde.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/06/2019.06.26_MANUAL-DE-ETIQUETA_DO_ACTUALIZADO-2019.pdf

Ocaña, H. (2016). *Dirección estratégica de negocios*. Universidad Nacional de Cuyo. Dunken.

Portal Chile Atiende. (s.f.). *Certificado de Destinación Aduanera (CDA) para alimentos importados*. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/181-certificado-de-destinacion-aduanera-cda-para-alimentos-importados>

Portal oficial del Estado Argentino. (s.f.). *MERCOSUR - Chile (ACE 35)*. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/mercosur-chile-ace-35>

Portal oficial del Estado argentino. (s.f.). *Portal de Certificación Fitosanitaria de Exportación*. <https://www.argentina.gob.ar/senasa/portal-de-certificacion-fitosanitaria-de-exportacion>

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, vol. 86, num. 1, 2008, pp. 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. (9.^a edición). Deusto.

Rodríguez, C., & Sbrancia, M. (2013). *Internacionalización de empresas medianas de capital nacional: Los casos de Havanna e IMPSA* (Tesis de licenciatura, Universidad de San Andrés). Universidad de San Andrés. [Archivo PDF]. <https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/398c1abb-9621-4a01-a9c0-5321ea2ab8bd/content>

Torres, A, Guerrero, J, Paradas, M. (2017). *Financiamiento utilizado por las pequeñas y medianas empresas ferreteras*. [Archivo PDF]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430961>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores

Schwarz, M. (2019). *Reflexiones sobre el proceso de internacionalización empresarial*. Universidad de Lima. [Archivo PDF]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7737/Schwarz_Max_Reflexiones-proceso-internacionalizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.). *Exportación. Primeros pasos para exportar alimentos*. Ministerio de Economía.

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/saipa/primeros_pasos.php

Secretaría del Mercosur. (s.f.). *Nomenclatura Común del MERCOSUR*.

<https://www.mercosur.int/politica-comercial/ncm/>

Segura Mena, R. E. (s.f.). *El contrato de Know How y licencia del Know How*. El Foro, num. 12, pp 46–58. Colegio de Abogados de Costa Rica.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4157318>

Servicio Agrícola y Ganadero. (s.f.). *¿Qué es y qué hace el SAG?* Ministerio de Agricultura.

<https://www.sag.gob.cl/quienes-somos/que-es-y-que-hace-el-sag>

Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera*. Prentice Hall.

Ventanilla única de Comercio Exterior. (s.f.). Guía detallada para la exportación de mercancías.

[Archivo PDF].

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_detalle_para_la_exportacion_de_mercancias_-_vf.pdf

Villarruel, N. (2009). Acceso al Crédito Bancario en Argentina: Análisis Comparado. [Archivo PDF].

<https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/cef/doctrab/29.pdf>

Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., Santos Mejía, J. (2020). Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas. vol. 11, núm. 20 (pp 262-281). Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

Wild, J., Wild, K. y Han, J. (2001). *Negocios internacionales. Un enfoque integrado*. Nueva Jersey: Prentice Hall

Documentos primarios:

Sklate, E. (2015). Proyecto de mejora La Bolognesa. Documento interno (no publicado).

<https://docs.google.com/document/d/1YQCFrmmWQAkOUo0nFbLo6bwFAp4QBL9j/edit>

Anexos

A. 1. Guías de entrevistas realizadas

A.1. 1 Guía de entrevista para los dueños de La Bolognesa

Con la entrevista realizada con los dueños y administradores de La Bolognesa se buscó obtener información sobre la cultura organizacional, la situación financiera-crediticia, y la percepción de la empresa respecto a un posible proceso de internacionalización a Chile en 2025.

Cultura organizacional y preparación para internacionalizarse

- ¿Cómo describirías los valores principales que definen la identidad de La Bolognesa?
- ¿Consideras que el personal de la empresa se encuentra alineado con esos valores? ¿Por qué motivos?
- ¿Crees que hoy la empresa muestra una cultura abierta al cambio y la innovación?
- Si en algún momento se considerara avanzar hacia la internacionalización, ¿crees que la empresa estaría preparada para incorporar diversidad cultural (por ejemplo, adaptar productos o la forma de comunicar su propuesta de valor a otro país)?
- ¿Qué efectos crees que podría tener un eventual proceso de internacionalización sobre la cultura interna y el funcionamiento cotidiano de la empresa?
- ¿Cuentan actualmente con algún documento formal que detalle la estructura organizacional, la misión, la visión y los valores de la empresa?

Situación financiera y crediticia

- ¿Qué tipo de financiamiento utiliza actualmente La Bolognesa para sostener sus operaciones?
- ¿Han accedido anteriormente a créditos productivos u otro tipo de financiamiento externo? ¿Cómo fue esa experiencia?
- En caso de que se evaluara avanzar hacia un proyecto de expansión internacional, ¿consideras que la empresa tendría capacidad real de acceder a nuevas líneas de financiamiento o inversión externa?
- ¿La empresa cuenta con historial crediticio registrado ante entidades financieras?

- ¿Qué obstáculos financieros consideran que podrían surgir si se decidiera encarar un proceso de internacionalización en el futuro?
- Si los hay, ¿pueden mostrarnos algún documento contable o financiero que refleje los créditos u operaciones financieras previas?

Expectativas frente a la internacionalización

- Desde tu perspectiva, ¿por qué Chile podría considerarse un mercado interesante para evaluar una posible expansión?
- En caso de avanzar hacia ese proceso, ¿qué riesgos creen que podrían ser más críticos? ¿Y qué oportunidades podrían resultar más atractivas?
- Si se pensara en ingresar a un nuevo mercado, ¿qué modalidades de entrada crees que serían más adecuadas para una empresa como La Bolognesa (por ejemplo: exportación directa, franquicia, asociación, sucursal)?
- ¿Han reflexionado sobre qué cambios estructurales requeriría la empresa si decidieran internacionalizarse en algún momento?
- ¿La estrategia actual de la empresa, está basada principalmente en precios bajos o en factores de diferenciación que la vuelven única respecto de los demás? ¿Creen que esto podría replicarse en otros mercados?

A.1.2 Guía de entrevista para los expertos en comercio internacional

Las entrevistas confeccionadas para especialistas en comercio internacional y con experiencia en pymes exportadoras en Mendoza fueron realizadas con el objetivo de analizar barreras de ingreso, factores favorables y condiciones generales del entorno latinoamericano -en especial Chile- para una pyme alimentaria como La Bolognesa.

Experiencia del entrevistado y condiciones del entorno para internacionalización de pymes

- ¿Podrías contarnos cuál ha sido tu experiencia con la internacionalización? Tanto en el ámbito de negocios como en la educación.
- ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que enfrentan las pymes argentinas que buscan internacionalizarse?
- ¿Y cuáles serían los factores que facilitarían este proceso que ud. ve en el actual contexto?

- En el caso de alimentos (como pastas frescas), ¿tiene conocimiento sobre qué requisitos normativos son los más exigentes para ingresar a mercados como el chileno? ¿Qué influencia tienen las regulaciones sanitarias, laborales o aduaneras en estos procesos?

Barreras específicas y factores favorables para el rubro alimentario

- ¿Cómo influye la cuestión cambiaria o tributaria argentina al momento de proyectar una operación internacional?
- Según su experiencia, ¿el mercado chileno presenta afinidad o barreras culturales frente a productos alimenticios argentinos tradicionales?
- ¿La apertura comercial de Chile facilita el ingreso de este tipo de productos?

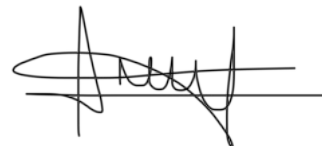
Evaluación del caso: pyme mendocina

- ¿Qué debilidades observa típicamente en pymes similares a La Bolognesa frente a una estrategia de internacionalización?
- ¿Tiene conocimiento de qué fuentes de financiamiento externo (nacionales o internacionales) están disponibles hoy para este tipo de proyecto?
- ¿Qué fuentes de financiamiento recomendaría para una pyme alimentaria que busca internacionalizarse a Chile en 2025?
- ¿Recomendaría algún modelo de entrada específico para una empresa con recursos limitados pero diferenciación cultural en su producto? (exportación, franquicia, etc.)

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

Las autoras de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 27 de Agosto de 2025.



Micaela Jazmín Abonassar

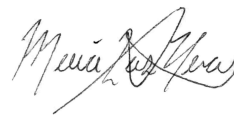
Firma y aclaración

32.591

Número de registro

43.279.793

DNI



María Anabel Las Heras

Firma y aclaración

33.178

Número de registro

44.058.474

DNI