



**Plan de negocios de exportación de bobinas de papel con BOPP (polipropileno orientado biaxialmente) desde el proveedor Papéis Amália Ltda., de Brasil, hacia el mercado industrial argentino de envases de papel sulfito “A4”.**

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -  
Facultad de Ciencias Económicas  
- Universidad Nacional de La Plata -

Director de Tesis  
Prof. Cristina Zapata

Presentado por  
Juliana Valsecchi  
Barboza  
Alameda Itaóca, 743  
Valinhos -São Paulo –  
Brasil  
CEP 13.278-450

**Fecha de entrega: 25 – Septiembre – 2018**

## Prólogo y agradecimientos

Agradezco a Dios, que me mantiene firme en el día a día.

Agradezco a mi madre Eoclessia Valsecchi Barboza y mi padre José Barboza, que me dieron la oportunidad de estudiar. Agradezco a ellos, también, el apoyo incondicional a mis elecciones.

A la EPMI, sus autoridades y cuerpo docente.

A la Secretaria Académica, Sra. Liesel Bischoff, que nos dio a todos, principalmente a los extranjeros, como yo, una sonrisa permanente, nos orientó y nos reconfortó con sus palabras.

A Melisa Roldán, que pasó mucho tiempo respondiendo a mis dudas y ayudándome.

Grandes agradecimientos y de un modo muy especial a la profesora Cristina Zapata, cuya paciencia con mi español – o mejor dicho, “portuñol”- me incentivó a aprender un poco de una lengua extranjera llena de música y me motivó con su incansable búsqueda por lo perfecto.

Agradezco también a los compañeros, que en muchas ocasiones me salvaron de la desesperación.

Y finalmente, dedico este trabajo a aquellos que, al pasar por mi vida, ya sea de forma permanente o temporaria, me ayudaron a crecer, habiendo sido ese crecimiento por amor o por dolor.

*“Life isn’t about finding yourself.*

*Life is about creating yourself”.*

George Bernard Shaw

## Índice

Definición del negocio.....	7
1.1 Objetivo Principal .....	7
1.2 Mercado o Target.....	7
1.3 Fortalezas de Teruel .....	8
Análisis del mercado.....	9
2.1 Tamaño del mercado.....	9
2.2 Tendencias de futuro.....	9
2.3 Distribución geográfica .....	9
2.4 Características del mercado .....	10
2.5 Segmentación del mercado.....	10
2.6 Conocimiento del cliente .....	10
2.7 Canales de distribución .....	11
2.8 El sector industrial .....	12
2.9 La competencia .....	12
2.10 Selección de segmentos objetivos.....	12
2.11 Fijación de objetivos comerciales .....	13
2.12 El producto .....	13
2.13 Precio.....	13
2.14 Comunicación.....	14
2.15 Distribución .....	14
2.16 Coherencia interna del plan de marketing .....	14
Plan de operaciones .....	16
3.1 Condicionantes externos .....	16
3.2 Condicionantes internos .....	16
3.3 Procesos y operaciones .....	16
3.4 Recursos materiales.....	16
3.5 Recursos humanos y estructura física necesarios.....	17
3.6 La localización.....	17

3.7 Determinación de plazos .....	17
3.8 Determinación de capacidades .....	18
3.9 Costes unitarios.....	18
3.10 Gastos operativos .....	18
3.11 Inversiones.....	18
3.12 Programación de puesta en marcha del plan de operaciones .....	18
3.13 Organigrama actual.....	19
Plan financiero.....	21
4.1. Análisis económico-financiero .....	22
Forma jurídica.....	23
Conclusión.....	24
Bibliografía.....	25

## Índice de tablas

Tabla 2: Canales de Distribución .....	11
Tabla 3: Características del Sector Industrial .....	12
Tabla 4: La Competencia .....	12
Tabla 5: Escenarios .....	13
Tabla 6: Cuadro Resumen .....	21

## Definición del negocio

El negocio en el cual la empresa Papéis Amália Ltda. – Teruel quiere instalarse es la de exportación de bobinas de papel con BOPP (polipropileno orientado biaxialmente) desde el proveedor Papéis Amália Ltda. - Teruel, de Brasil, hacia el mercado industrial argentino de envases de papel sulfito “A4”.

La bobina de BOPP+PAPEL se compone de dos materiales: plástico BOPP (polipropileno biorientada) y papel. El BOPP sustituye al celofán, el plástico más utilizado para envoltorios. La estructura química del BOPP permite producir un envoltorio flexible y con buena resistencia a rasgaduras y su tiempo de vida promedio es más largo. También tiene una buena capacidad de estiramiento, sin perder la información impresa en el BOPP, esenciales y/u obligatorias al producto embalado por ella (especialmente para la industria farmacéutica o alimenticia).

### 1.1 Objetivo Principal

El objetivo principal es desarrollar el mercado argentino de envases de papel sulfito “A4”, y diseñar un plan de negocios internacional de la oferta de la empresa.

Los objetivos secundarios son analizar el escenario interno de la empresa Papéis Amália Ltda - Teruel, con análisis y plan de negocios de mercado, análisis DAFO, recursos y inversiones, factibilidad técnica, dirección y gerencia, analizar el escenario externo de la competencia argentina, con estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, estrategia de producción y, por fin, analizar la factibilidad económico - financiera de la internacionalización de la empresa, con énfasis en el producto bobinas de papel con BOPP, para el mercado papelerero de envases de papel sulfito A4.<sup>1</sup>

### 1.2 Mercado o Target

Los estudios del mix de marketing internacional, o sea, los “4 Ps” – producto, plaza, precio y promoción o marketing, mostraron que el producto tiene mercado ya que las empresas argentinas no alcanzan a cubrir la totalidad de la demanda local porque exportan el 50% de la producción argentina.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lecuona, M. L.; Terragno, D. (1998). Cómo armar un plan de negocios. Buenos Aires: Editorial Coyuntura SAC.

<sup>2</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda

La plaza sería el entorno de Buenos Aires, donde están, al Norte de la provincia, las papeleras más grandes, potenciales clientes de Papéis Amália Ltda. – Teruel. Son las Papeleras del Tucumán, de Ledesma y Celulosa Argentina (en Tucumán, Jujuy y Santa Fe, respectivamente), para el producto, específico para la industria papelera que producen papel Sulfito A4.<sup>3</sup>

### 1.3 Fortalezas de Teruel

Para iniciar sus actividades de forma consistente y liderar el mercado en suelo argentino, la empresa contratará un servicio de plan de negocios de mercado, que indicará:

- Mercado consumidor de BOPP + Papel;
- Potenciales clientes y su localización geográfica;
- Dentro de estos potenciales clientes, presentar división entre dos grupos:  
Grupo 1: Clientes Industriales: utilizarán BOPP + Papel en embalajes de producto propio.  
Grupo 2: Clientes comerciales: utilizarán BOPP + Papel como distribuidores.  
Para cada grupo, debe ser medido el monto consumido, tanto fuentes internas como externas y los correspondientes precios abonados, para tres clases de productos:
- Papel de impresión escolar (70 gramos/m<sup>2</sup>)
- Papel de impresión (75 a 80 gramos/m<sup>2</sup>)
- Papel Premium (90 gramos/m<sup>2</sup>)

Y, por último, este plan de negocios indicará empresas o personas físicas, para fines de Representación Comercial.

Las ventajas competitivas son la expertise de la empresa brasileña, con más de 50 años de trabajo en este sector y las mayores dificultades están en la exportación, o sea, posibles barreras burocráticas o administrativas que van a encarecer el producto y por cuanto, volverlo menos competitivo.

---

<sup>3</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda

## Análisis del mercado

### 2.1 Tamaño del mercado

El mercado argentino de envoltorios BOPP en la industria de papeles sulfito para utilizarse como envoltorios de resmas de papel A4 consume actualmente (hasta primer semestre de 2015) alrededor de 8.000 toneladas al mes (o cerca de 100 mil toneladas al año, en resmas de papel con 200 a 500 hojas, principalmente en formato A4, de 75 gramos por m<sup>2</sup>).

De ellas, el 70% son resmas de papel de 500 hojas y 30%, resmas de 200 hojas, todas en tamaño A4. Así, el consumo anual de resmas de papel (de 200, de 500 hojas), sería de 4,8 millones de resmas. Cada resma de papel, independientemente del número de hojas que tenga, consume 100 gramos de envoltorio, o sea, de BOPP + Papel. Para el total de resmas al año, serían necesarios, en BOPP + Papel, aproximadamente, 6.000 ton/año (o casi 500 ton/mes).

El único producto sería la bobina de BOPP+PAPEL, para la industria papelera, en específico, envoltorios de papel sulfito A4. La estimativa es ocupar el espacio dejado por la producción interna, que exporta 60% de su producción, o sea, cubre solamente 40% de la necesidad actual.<sup>4</sup>

### 2.2 Tendencias de futuro

El acuerdo Mercosur es el principal motor de motivación del Plan acá propuesto, entonces cualquier cambio de este acuerdo multinacional sudamericano puede impactar en el flujo de negocios. Y claro, comprender que el consumo de papel está en retroceso en todo el mundo, pero por cuanto, América del Sur está manteniendo su consumo.<sup>5</sup>

### 2.3 Distribución geográfica

La plaza de instalación de la empresa sería en el entorno de Buenos Aires, donde están, al Norte de la provincia, las papeleras más grandes, potenciales clientes de Papéis Amália Ltda – Teruel. Son las Papeleras del Tucumán, de Ledesma y Celulosa Argentina (en Tucumán, Jujuy y Santa Fe, respectivamente).<sup>6</sup>

Las once mayores industrias papeleras en Argentina son:

---

<sup>4</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda

<sup>5</sup> Referencia: Nisnik, N. (2013). La industria Celulósica Papelera Argentina. [Diapositivas]. Recuperado de: <http://www.afcparg.org.ar/jcp2013/Presentaciones/NestorNisnik.pdf>

<sup>6</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

1. Alto Paraná S.A., en Puerto Segundo, Misiones, que es parte de la compañía chilena Arauco (principal productora de celulosa en América del Sur y la tercera en el mundo).
2. Celulosa Puerto Piray, en Misiones.
3. Papel Misionero, en Misiones (adquirida por Grupo Arcor, en abril de 2017).
4. Celulosa Campana S.A., en la provincia de Buenos Aires.
5. Papel Prensa, en la provincia de Buenos Aires.
6. Massuh, en la provincia de Buenos Aires.
7. Productos Pulpa Moldeada, en Río Negro.
8. Papelera del Tucumán, en Tucumán.
9. Papelera del NOA, en Jujuy.
10. Ledesma, en Jujuy.
11. Celulosa Argentina, en Santa Fe.<sup>7</sup>

#### 2.4 Características del mercado

Las especificidades del mercado están en torno del consumo doméstico de papel sulfito A4. Si las reglas de consumo de pasta de papel sufrieran cambios abruptos, por ejemplo: la disminución de tala de árboles, va a impactar en el resultado del negocio, a mediano y a largo plazo.

#### 2.5 Segmentación del mercado

Es un mercado sin segmentación, por ser el producto en cuestión, específico. Las papeleras de Argentina, que producen papel sulfito A4, sea de uso industrial, comercial o doméstico, son los clientes de interés de la empresa brasileña.

#### 2.6 Conocimiento del cliente

El mercado de envoltorios de Argentina es el tercero mayor de América Latina, después de Brasil y de México, para el cual Papéis Amália Ltda. - Teruel vende de forma esporádica e incipiente.

El producto ofrecido sería BOPP + papel para la industria papeleras, en especial el papel sulfito.

---

<sup>7</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

Ledesma S.A.A.I. (2018). Inicio. Recuperado de: <http://www.ledesma.com.ar/>

Ledesma S.A.A.I. (2018). Papel y cuadernos. Recuperado de: <http://www.ledesma.com.ar/12/papel-cuadernos>

Papéis Amália Ltda. - Teruel utilizará sus condiciones de predominio en el mercado brasileño, aplicándolas en el mercado argentino, a través de una estructura definida, con una representación comercial, sea ella nacional o regional.

El objetivo de este Plan de Negocios es estructurar la entrada de Papéis Amália Ltda.-Teruel, en Argentina, con la producción y entrega de 40 toneladas por mes de bobinas de BOPP+Papel, alcanzando aproximadamente el 10% del mercado argentino, en un plazo de hasta 7 años.

Por los precios fijados para flexografía y por la presencia todavía fuerte del rotograbado, la importación de BOPP+Papel en Argentina aún es incipiente.<sup>8</sup>

## 2.7 Canales de distribución

Para iniciar sus actividades de forma consistente y liderar el mercado en suelo argentino, la empresa estudió:

- Mercado consumidor de BOPP + Papel;
- Potenciales clientes y su localización geográfica;
- Dentro de estos potenciales clientes, presentar división entre dos grupos:  
Grupo 1: Clientes Industriales: utilizarán BOPP + Papel en embalajes de producto propio.

Grupo 2: Clientes comerciales: utilizarán BOPP + Papel como distribuidores.

Para cada grupo, debe ser medido el monto consumido, tanto fuentes internas como externas y los correspondientes precios abonados, para tres clases de productos:

- Papel de impresión escolar (70 gramos/m<sup>2</sup>)
- Papel de impresión (75 a 80 gramos/m<sup>2</sup>)
- Papel Premium (90 gramos/m<sup>2</sup>)

Tabla 1: Canales de Distribución

TIPO DE CANAL	FUNCIONAMIENTO	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	EVOLUCIÓN FUTURA
Venta al por mayor	Todo el año	Identificación particular	Cambio de producto o su extinción
Venta al por menor	Estacional	Poco volumen	Pocas ventas anuales

Fuente: Entrevista con Eduardo Breda (2016).<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

## 2.8 El sector industrial

Tabla 2: Características del Sector Industrial

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Mucha rivalidad, pero el mercado más <b>buscado es el externo</b>
FUERZA DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	No hay mucha, por que la venta seria especifica a la empresa
POTENCIA DE LOS PROVEEDORES	Fuerte
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Muy alta – consumo de papel en el mundo moderno esta en retroceso

Fuente: Entrevista con Eduardo Breda (2016).<sup>10</sup>

## 2.9 La competencia

Tabla 3: La Competencia

NOMBRE DE LOS COMPETIDORES	CUOTA DE MERCADO	DISTRIBUCIÓN	CALIDAD Y DISEÑO	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
BOPP Argentina S.A	40%	Argentina	Excelente	Industria Local	Exporta más de la mitad de su producción
Vitopel	15%	Mercosur	Buena	Industria Local	Exporta más de 65% de su producción

Fuente: Entrevista con Eduardo Breda (2016)<sup>11</sup>

La expectativa inicial es de obtener 5% del mercado argentino, con crecimiento anual de 8%. Se espera cubrir cuota de BOPP Argentina, por ser la dominante en el mercado.

## 2.10 Selección de segmentos objetivos

El segmento es la industria papelera, para el producto papel sulfito A4, y las papeleras en Argentina que trabajan con papel sulfito A4 son 5 (cinco).<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

<sup>10</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

<sup>11</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

## 2.11 Fijación de objetivos comerciales

Los objetivos comerciales son alcanzar la cuota de 5% de un mercado de 8.000 toneladas/mes.

Tabla 4: Escenarios

ESCENARIO 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuota de 5% del mercado en 1 año	400 ton	432	466	490	515
ESCENARIO 2					
Cuota de 3% del mercado en 1 año	240 ton	260	280	294	305

Fuente: Entrevista con Eduardo Breda (2016).<sup>13</sup>

## 2.12 El producto

El producto ofrecido sería BOPP + papel para la industria papelera, en especial el papel sulfito. Como es un producto específico y producido por demanda del cliente, el plazo, condiciones de entrega, garantía y servicios de post venta son acordados con el cliente en el momento de la venta. El producto se fabrica en cuanto el cliente escoge y valida el arte final (diseño), así como el plazo de entrega y la forma de pago.

## 2.13 Precio

El producto en el que se hace foco es un film de BOPP de 18 gramos y papel off set de 56 gramos, en bobinas de dimensiones definidas por el cliente, específicamente destinada a los envoltorios de resmas de hoja de papel sulfito de 200 a 500 hojas, de 70, 75, 80 y 90 gramos/m<sup>2</sup> (de ellos, el mayor volumen se concentra en papel de 75g/ m<sup>2</sup>).<sup>14</sup>

De acuerdo con el Plan Estratégico de la empresa Papéis Amália Ltda. – Teruel, dentro de los próximos 3 años de la consolidación del objetivo de exportar este material, la empresa deberá buscar nuevos segmentos que utilicen esta estructura para otras aplicaciones posibles.

- La estrategia de precios a ser practicada para la exportación rondará los USD\$ 2,40 por kilo o de USD\$ 2.400 a 2.700 por tonelada, para las líneas de mayor demanda, como la alimenticia, (donde los precios del mercado argentino varían entre 3,30 a 3,90 USD\$ por kilo).

<sup>12</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

<sup>13</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

<sup>14</sup> Entrevista con Sr. Eduardo Breda.

- Para la línea Premium (papel A4, con 90 gr/m<sup>2</sup>), de resmas de papel A4, los precios a establecer serán entre 4,00 y 4,20 USD\$ por kilo, aún luego de la incidencia de los impuestos, contra los precios locales de 5,6 a 6,0 USD\$.<sup>15</sup>

#### 2.14 Comunicación

La empresa Teruel, con larga experiencia tanto en Brasil cuanto en el mercado internacional de América Latina, puede ofrecer un producto de calidad y personalizado, exactamente en las características que el cliente desee.

Papéis Amália Ltda. - Teruel seleccionará sus representantes comerciales (que pueden, bajo su tutela, contratar vendedores, quedando estos costos dentro de los originalmente estimados por la empresa brasileña), que sean naturales y residentes de Argentina, cuya base de actuación esté preferentemente próxima al área de mayor concentración de potenciales clientes, con la siguiente propuesta de trabajo:

- Comisión de Representante (por venta realizada): 5%
- Otros costos (marketing, por venta realizada): 3%

Estos costos serán cubiertos por la empresa Papéis Amália Ltda. – Teruel, abonados a través de remesas bancarias, contra la presentación de Notas Fiscales de Venta (por lo tanto, no habiendo incremento de valor sobre el producto comercializado).

Por demanda o por venta realizada, los costos de comunicación serán contabilizados y puestos a disposición. No hay publicidad para el público en general. El representante comercial hará visitas a las empresas de la industria papelera y presentará el producto de la empresa Teruel.

#### 2.15 Distribución

El representante comercial elegido por Teruel visitará a los clientes potenciales y obtendrá el pedido de compra customizado – no hay entrega inmediata, son productos elaborados específicamente para un determinado cliente, con determinadas características. Pedidos cuyo diseño final sean repetidos, podrán ser solicitados previamente y la entrega podrá ser programada.

#### 2.16 Coherencia interna del plan de marketing

El plan estratégico de Teruel es ampliar su mercado dentro de América Latina, captando clientes diferentes, para este primer producto de entrada en el mayor mercado consumidor luego de Brasil.

---

<sup>15</sup> Planeamiento Estratégico Papéis Amália S.A. – Teruel, 2014-2018, documento confidencial.

Estos elementos permitirán la entrada sólida de Teruel en el mercado argentino, que, a pesar de tener industrias productoras del mismo producto que se ofrece en el presente plan de negocios, no cubren el mercado interno del país, dejando una demanda no satisfecha.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Planeamiento Estratégico Papéis Amália S.A. – Teruel, 2014-2018, documento confidencial. Entrevista con Eduardo Breda (2016).

## Plan de operaciones

### 3.1 Condicionantes externos

Las condiciones de instalación de la representación comercial en el entorno de la ciudad de Buenos Aires están basadas en la distribución geográfica de los productores de papel sulfito A4. Una vez que haya buena aceptación del producto en Argentina, la estrategia será nombrar representantes locales y/o por productor.

### 3.2 Condicionantes internos

El plan estratégico de la empresa Teruel contempla el aumento de recursos para la contratación y mantenimiento de representantes comerciales locales en Argentina, y ya posee parque industrial para esta nueva cartera de clientes. Dicho parque industrial no es utilizado actualmente, en su capacidad máxima.<sup>17</sup>

### 3.3 Procesos y operaciones

El producto es una bobina de BOPP+Papel, impreso según las especificaciones de diseño final del pedido del cliente. Se entrega al cliente sin cortes y él mismo deberá ocuparse de las etapas finales de manufactura – es decir, la bobina es instalada en la planta industrial de la empresa papelera, que utilizará el producto para embalar los paquetes de papel sulfito A4. La bobina de BOPP+PAPEL es el envoltorio final de las hojas de papel sulfito A4. El método de impresión de la bobina, en Teruel, es la flexografía, según la propia empresa.

### 3.4 Recursos materiales

La bobina de BOPP+Papel se compone de dos materiales: plástico BOPP (polipropileno biorientada) y papel. El BOPP sustituye al celofán, el plástico más utilizado para envoltorios. La estructura química del BOPP permite producir un envoltorio flexible y con buena resistencia a rasgaduras y su tiempo de vida promedio es más largo. También tiene una buena capacidad de estiramiento, sin perder la información impresa en el BOPP, esenciales y/u obligatorias al producto embalado por ella (especialmente para la industria farmacéutica o alimenticia).

---

<sup>17</sup> Entrevista con Eduardo Breda (2016).

### 3.5 Recursos humanos y estructura física necesarios

Según informaciones obtenidas junto a Teruel, la empresa tiene 180 empleados, distribuidos en las dos plantas industriales: la Matriz, en Jaguariúna, São Paulo y la sucursal en Ouro Fino, Minas Gerais.

En la Matriz, en Jaguariúna, São Paulo, posee cuatro impresoras, siendo dos de ellas con comandos digitales y las otras dos, mecánicas.

Con bobinas de largos de hasta 1.200 mm, con capacidad de impresión hasta 14 (catorce) millones de metros lineales por mes, está operando por debajo del máximo de su capacidad, ya que alcanza casi 7 millones de metros lineales por mes (de allí su interés en buscar nuevos mercados internacionales).

Dispone de modernos laboratorios de control de tinta, materia prima y de moldes en forma de planchas en las cuales se produce una composición o un grabado para posterior impresión, todo ello dentro de los patrones internacionales de calidad.

La Matriz abarca un área de 30.000 m<sup>2</sup>, que comprende la fábrica, los almacenes y oficinas, donde trabajan alrededor de 140 empleados en tres turnos. Opera con gran automatización de los procesos y equipamientos.

La sucursal en Ouro Fino, Minas Gerais, se dedica básicamente a terminaciones en líneas especiales, lo cual demanda mano de obra intensiva y especializada, sobre todo para productos como material promocional. Ocupa un área de 1.100 m<sup>2</sup>, donde trabajan 50 empleados.<sup>18</sup>

### 3.6 La localización

El representante comercial escogido por Teruel deberá situarse en la provincia de Buenos Aires, desde donde partirá para llevar a cabo reuniones de negocios con las empresas de la industria papelerá. Para su actividad, no es necesario un espacio físico exclusivo, pues hará visitas a los clientes en sus respectivas plantas industriales.

### 3.7 Determinación de plazos

Como la empresa ya tiene la planta industrial montada en Brasil en dos sitios (en Jaguariúna, São Paulo y la sucursal en Ouro Fino, Minas Gerais), ya está preparada para iniciar inmediatamente la manufactura de las bobinas a vender en el mercado argentino. No serán necesarias modificaciones en la infraestructura física o de personal para el nuevo mercado. La entrega del producto se realiza directamente al cliente, en su planta industrial.

---

<sup>18</sup> Teruel – Papéis Amália [Teruel – Papéis Amália]. (2015, diciembre7). Teruel – Papéis Amália | Video Institucional [Archivo de Video]. Recuperado de: <https://youtu.be/1cFnRO7daYg>

### 3.8 Determinación de capacidades

Hoy Teruel tiene vendedores con base en Brasil, que promueven viajes a los países donde la empresa ya tiene clientes. Para este plan de negocios, Teruel mantendrá un representante con base en Buenos Aires, para atender mejor al mercado argentino.

### 3.9 Costes unitarios

No hay necesidad de ampliar las instalaciones o los sectores actuales. Teruel está produciendo cerca de 300 ton/mes de bobinas, incluidas aquellas de BOPP+PAPEL. Se pretende que cerca de 40 ton/mes, adicionales, cerca del 13% del volumen actual, sean producidas para atender al mercado argentino.

### 3.10 Gastos operativos

Los costos directamente involucrados con la fabricación del volumen a ser exportado están vinculados a BOPP, papel y tintas, como materia prima directa, son estos:

- Clichés
- Herramientas de consumo
- Energía eléctrica
- Agua
- Gas combustible

Todos estos costos, directos e indirectos, conformarán el precio de las bobinas a exportar.

### 3.11 Inversiones

Las inversiones, como se explica en el ítem 3.12, no serán necesarias, pues para el aumento estimado del 13% en la producción, no causará impactos en las operaciones actuales de la empresa. La capacidad instalada de la empresa ya contempla la producción de aproximadamente 400 ton/mes de BOPP+Papel, lo que permitiría el crecimiento estimado para el mercado argentino.

### 3.12 Programación de puesta en marcha del plan de operaciones

La empresa Teruel tiene capacidad para iniciar inmediatamente la producción de futuras demandas de clientes del mercado argentino, ya que está trabajando en condiciones de subutilización de su planta industrial.

Los costos inherentes a la producción de nuevos pedidos sólo están relacionados a la aprobación de prueba del producto final, está realizada usualmente por medio electrónico, sin gastos físicos.

El lay out del rotograbado en BOPP+Papel es diseñado en un software de ilustración específico para ello; la prueba se pondrá a disposición del cliente para que pueda aprobarla o solicitar correcciones, que son implementadas y el producto final, validado por el cliente, luego va a las prensas.

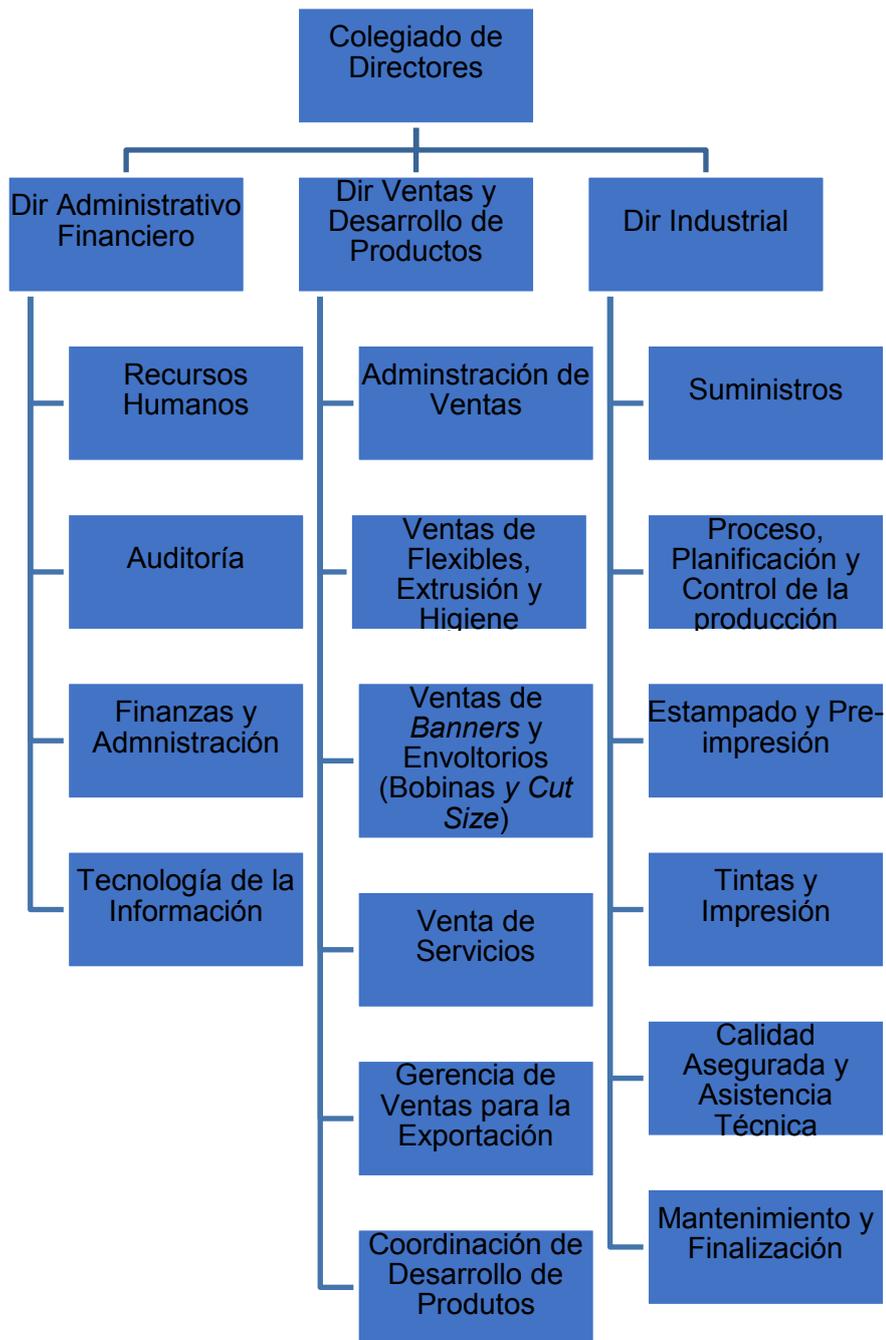
Con los recursos humanos que la empresa ya posee, no habrá necesidad de aumentar o adecuar el equipo. En caso de haber, en el corto a mediano plazo una mayor demanda, la empresa podrá reactivar el 3° turno (nocturno, que fue desactivado en inicio de enero de 2017, a causa de la disminución de pedidos de clientes brasileños).

### 3.13 Organigrama actual

El organigrama de la empresa retrata su momento actual, en discusión, para mejorar la gestión.

La Alta Dirección planea una reorganización de su estructura gerencial, como parte de la decisión de expansión de ventas, tanto nacional como internacional. Esta reestructuración se inició a mediados de 2015 y continúa su curso, con conclusión programada para fines de 2017.

El organigrama fue obtenido a través de la Directora Administrativo-Financiera, con información válida desde la reunión del Colegio de Directores, que tuvo lugar en enero de 2017, específicamente para tratar la planificación estratégica de 2017-2021.



Fuente: Elaboración Propia, con datos de la empresa Teruel.

## Plan financiero

Por los precios actuales en flexografía y por la presencia todavía fuerte del rotograbado, la importación de BOPP+Papel en Argentina aún es incipiente.

La estrategia de precios a ser practicados para la exportación rondará los USD\$ 2,40 por kilo o de USD\$ 2.400 a 2.700 por tonelada, para las líneas de mayor demanda, como la alimenticia, (donde los precios del mercado argentino varían entre USD\$ 3,30 a 3,90 por kilo).

Para la línea Premium (papel A4, con 90 gr/m<sup>2</sup>), de resmas de papel A4, los precios a establecer serán entre USD\$ 4,00 y 4,20 por kilo, aún luego de la incidencia de los impuestos, contra los precios locales de US\$ 5,6 a 6,0. Para realizar el cálculo, se utilizará el valor medio de USD 5,80 (y con esto, incluidos los impuestos, o sea, un valor neto).

Tabla 5: Cuadro Resumen

	SCENARIO	1 <sup>er</sup> AÑO	2 <sup>o</sup> AÑO	3 <sup>er</sup> AÑO	4 <sup>o</sup> AÑO	5 <sup>o</sup> AÑO
VENTAS (PTS)	01	33,33ton/mes	36ton/mes	38,83ton/me	40.8ton/mes	42,9ton/mes
	02	20ton/mes	21,67ton/mes	23,33ton/me	24,5ton/mes	25,42ton/mes
INVERSIONES	01	0	6.000 USD/mes	7.000 USD/mes	10.000 USD/mes	12.000 USD/mes
	02	0	4.000 USD/mes	5.000 USD/mes	8.000 USD/mes	10.000 USD/mes
BENEFICIOS	01	5%+3%	5%+3%	5%+1%	5%+1%	5%+1%
CAPITAL PROPIO	01	100%	100%	100%	25%	20%
ACTIVO TOTAL NETO	01	USD178.,138	USD192,409	USD207,534	USD218,063	USD229,287
	02	USD106,894	USD115,819	USD124,690	USD130,945	USD135,862
RENDIMIENTO	01	USD38,153	USD41,209	USD50,870	USD53,448	USD56,119
	02	USD26,200	USD24,806	USD30,523	USD21,095	USD33,302
RENTABILIDAD	01	19,7%	19,7%	22,6%	22,6%	24%
	02	21%	21%	21%	22%	22%
ENDEUDAMIENTO	01	0	0	0	0	0
NECESIDAD FINANCIERA	01	0	0	0	USD10.000	USD15.000
PTO. EQUILIBRIO O PTO. MUERTO	01	-	-	-	-	-
	02	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Elaboración Propia, con información de la empresa Teruel.

#### 4.1. Análisis económico-financiero

Para este plan de negocios, la empresa tiene como objetivo alcanzar la recuperación del capital invertido (que será realizado a partir del segundo año de ventas regulares en el mercado argentino), en los dos años siguientes.

En el primer año de ventas, según la estrategia adoptada y planeada, no serán necesarias grandes inversiones en el sector productivo, dada la situación actual de subutilización de las plantas industriales ya instaladas en Brasil.

La empresa Teruel tiene una capacidad ociosa actual de 45 toneladas al mes, lo que le permitiría atender nuevos clientes.

Las inversiones en representación comercial y espacio físico de instalación de esta representación, así como viajes y visitas a clientes potenciales, están incluidas en el presupuesto bianual de la empresa, para Marketing y apertura de nuevos mercados.

En relación con el costo-beneficio de esta propuesta, el análisis financiero demostró que es posible no invertir en más mano de obra, hasta que las ventas alcancen más del 25% del monto anual ya comercializado por Teruel, sea con clientes de Brasil o con clientes en el exterior. Siendo así, en el primer año, la inversión estará relacionada principalmente al contrato del representante comercial con base en la ciudad de Buenos Aires, con lo cual el costo del proyecto en este período es bajo.

El valor anual líquido de ventas deberá alcanzar en el primer año, en el escenario 01 (de 5% del mercado argentino), de poco más de US\$ 178.000. Si trabajamos con el escenario 02 (de 3% del mercado argentino), alcanzaremos al final del primer año, aproximadamente US\$ 107.000 en ventas líquidas.

Dado que es innecesaria una inversión específica para iniciar el proyecto, contando con la subutilización de la planta industrial y mano de obra ya instaladas en Brasil, la Tasa Interna de Retorno es extremadamente atractiva. Ya en el primer mes, la empresa Teruel recibirá entre US\$ 26 y 38 mil de ganancia.

## Forma jurídica

La empresa Teruel planea contratar un representante comercial con base en Buenos Aires, Argentina. Con ello, no habrá necesidad inicial del abrir una empresa en Argentina, ya sea bajo forma de filial o de cualquier otra forma.

En el caso de que el plan de expansión del mercado argentino sea acelerado por ventas no estimadas, esta decisión podrá ser revisada y la mejor forma jurídica será analizada entonces.

La empresa Teruel ya trabaja de esta forma con otros países de América del Sur y de América Central.

La representación comercial deberá ser un puesto remoto de ventas de la empresa Teruel en Argentina, acumulando las funciones de vendedor y de prospección de clientes, de postventa y de apoyo contable y jurídico para este Plan de Negocios.

En lo que se refiere a la autorización de exportación, no hay impedimento de la importación del producto en cuestión en Argentina, el BOPP+Papel (bajo código de nomenclatura común del Mercosur (NCM) – 3920.20.19 – Ex 01 Substrato de propil propileno orientado, recubierto en ambas caras de la hoja por capas de tinta opacificante, que permiten realizar las impresiones offset seco, calcográfica, tipográfica y barnices de protección, con la curación a ultravioleta).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> NCM (2017). Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y Arancel Externo Común (AEC) 2017. Recuperado de: <http://www.tarifar.com/tarifar/html/temp/1-anexo-i-ncm-2017-vi-enmienda.pdf>

## Conclusión

Con este plan de negocios, la empresa Teruel pretende ocupar la capacidad ociosa de sus plantas industriales ya instaladas, sin la necesidad de grandes inversiones, ya sea en maquinaria o en mano de obra, ya que la estimación del mercado argentino está dentro de su capacidad actual de entrega por demanda.

Las inversiones necesarias contemplan la contratación de representación comercial en Argentina, con pago de comisión por venta realizada.

La empresa Teruel tiene clientes no sólo en Brasil, sino también en América del Sur y Central, y posee también la experiencia necesaria para atender al mercado argentino que, a pesar de poseer industrias que producen mayores cantidades del producto BOPP+Papel que la demandada a nivel nacional, opta por exportar casi el 60% de su producción, muy probablemente por acuerdos comerciales externos mejores y más ventajosos.

La empresa Teruel también tomó en consideración las facilidades de exportación contenidas en el Tratado Común del Mercosur, que traen beneficios para este mercado vecino a Brasil.

La estrategia es implantar el Plan de Negocios en 2019, ni bien la empresa Teruel contrate su representante comercial con base en la ciudad de Buenos Aires.

Para la redacción de este Plan de Negocios, fue realizado un relevamiento de datos disponibles en Internet y, principalmente, con el apoyo e informaciones obtenidas a través de entrevista al Sr. Eduardo Breda, brasileño residente en Argentina hace casi dos décadas, quien era el representante comercial de una de las empresas competidoras de Teruel, en Brasil.

## Bibliografía

- Banco Mundial (2016). Argentina: Panorama General. Recuperado de:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina>
- Bove, A. E. (2015). El Plan de Negocio: La Metodología de los Siete Pasos: Guía del gerente para crear un plan de negocios paso a paso. Spain: ESIC Editorial – Business Marketing School.
- Canudo, A. M. (2014). Elabore um plano de negócios simples e eficiente. Viçosa: Era Digital.
- Lecuona, M. L.; Terragno, D. (1998). Cómo armar un plan de negocios. Buenos Aires: Editorial Coyuntura SAC.
- Lloreda, E.Z. (2015). Plan de Negocio. Spain: ESIC Editorial – Business Marketing School.
- Giménez, A. O. y Piedecausa, J. L. E. (2015). Plan de Internacionización Empresarial. Manual Práctico. Spain: ESIC Editorial – Business Marketing School.
- Masterson, A. (2014). The Blueprints Every Entrepreneur in Every Industry Needs Today to Achieve Maximum Profits. Kindle Editions.
- Monticelli, A. (2015). Notas sobre Planejamento Estratégico, Plano de Marketing e Plano de Negócio. Goiânia: London7 Editora.
- Nisnik, N. (2013). La industria Celulósico Papelera Argentina. [Diapositivas]. Recuperado de:  
<http://www.afcparg.org.ar/jcp2013/Presentaciones/NestorNisnik.pdf>
- Shelton, H. (2014). The Secrets to Writing a Successful Business Plan A Pro Shares a Step-By-Step Guide to Creating a Plan That Gets Results. Rockville: Summit Valley Press.
- Teruel (2016, Mayo). Recuperado de: <http://www.teruel.com.br/>
- Trading Economics (2016). Tabela com os valores atuais, previsões, estatísticas, gráficos e calendario econômico: Brasil - Indicadores econômicos. Recuperado de:  
<http://pt.tradingeconomics.com/brazil/indicators>

## Referencias

ABFLEXO – Associação Brasileira de Flexografia (2016). Recuperado de:

<http://abflexo.org.br/artigo-tecnico/banda-larga-filme-flexivel-gearless-industrial>

AFIP (2017). SIMI. Recuperado de: <http://www.afip.gob.ar/simi/#ver>

Código Aduanero (1981). Biblioteca Electrónica de AFIP, 2 de marzo de 1981. Recuperado de:

[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/CAD\\_C\\_022415\\_1981\\_03\\_02](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/CAD_C_022415_1981_03_02)

AFIP (2018). Consulta Arancel Integrado. Recuperado de:

<http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/default.asp>

Argentina. Dirección Nacional de Investigaciones y Análisis Fiscal. Subsecretaría de Ingresos Públicos. Secretaría de Hacienda. Ministerio de Hacienda (2017). Tributos Vigentes en la República Argentina a Nivel Nacional. Recuperado de:

[https://www.economia.gob.ar/sip/dniaf/tributos\\_vigentes.pdf](https://www.economia.gob.ar/sip/dniaf/tributos_vigentes.pdf)

Banco Central de la República Argentina (2017). Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Santander S.A. (2018). Economia da Argentina. Recuperado de:

[https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/argentina/economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=7&memoriser\\_choose=memoriser](https://pt.portal.santandertrade.com/analise-os-mercados/argentina/economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=7&memoriser_choose=memoriser)

Bloomberg L.P. (2018). Company Overview of Oben Holding Group S.A.C. Recuperado de:

<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=246134084>

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social(2016). Classificação de porte de Empresa. Recuperado de:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)

Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Inteligência Comercial. (2014). Como Exportar: Argentina. Ministério das Relações Exteriores. Brasília: MRE. Recuperado de:

<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/CEXArgentina.pdf>

Caixa (2016). PIS. Recuperado de: [http://www.caixa.gov.br/beneficios-](http://www.caixa.gov.br/beneficios-trabalhador/pis/Paginas/default.aspx)

[trabalhador/pis/Paginas/default.aspx](http://www.caixa.gov.br/beneficios-trabalhador/pis/Paginas/default.aspx)

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018). Posiciones Arancelarias alcanzadas por Licencias No Automáticas. Recuperado de:  
[http://comercioexterior.cac.com.ar/institucional/Posiciones\\_Arancelarias\\_alcanzadas\\_por\\_Licencias\\_No\\_Automaticas\\_1974](http://comercioexterior.cac.com.ar/institucional/Posiciones_Arancelarias_alcanzadas_por_Licencias_No_Automaticas_1974)

Cámara Española de Comercio de la República Argentina (2017). Estructura Económica. Recuperado de: <http://www.cecra.com.ar/pages/viewfull.asp?CodArt=146>

Camex. (2017). Camex altera lista de elevações temporárias da TEC. Recuperado de:  
<http://www.camex.gov.br/noticias-da-camex/141-camex-altera-lista-de-elevacoes-temporarias-da-tec>

Código Aduanero (1981). Biblioteca Electrónica de AFIP, 2 de marzo de 1981. Recuperado de:  
[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/CAD\\_C\\_022415\\_1981\\_03\\_02](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/CAD_C_022415_1981_03_02)

COFINS (2016). Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social. Recuperado de:  
<http://www.portaltributario.com.br/tributos/cofins.html>

Contábeis (2016). CST. Recuperado de: <http://www.contabeis.com.br/termoscontabeis/cst>

Cosmos (2017). Ncms. Recuperado de: <https://cosmos.bluesoft.com.br/ncms/39202019-outros>

Decreto N° 6.006. DOU de 29/12/2006, Sección 1, nº 249, página 39. Recuperado de:  
<http://sijut.fazenda.gov.br/netahtml/sijut/SijutIntAsp/ATTIPI00.htm>

Decreto N° 6759. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Planalto, Brasil, 5 de febrero de 2009. Recuperado de:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm)

Decreto N°8.950/16. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Planalto, Brasil, 29 de diciembre de 2016. Recuperado de:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8950.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8950.htm)

Deloitte (2017). Informe Sector Manufacturing Argentina. La Actividad Industrial Continúa Acomodándose. Recuperado de:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer\\_and\\_Industrial\\_Products/La-actividad-industrial-contin%C3%BAa-reacomod%C3%A1ndose.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/La-actividad-industrial-contin%C3%BAa-reacomod%C3%A1ndose.pdf)

Diccionario Aurelio de Portugues Online (2018). Serigrafia. Recuperado de:  
<https://dicionariodoaurelio.com/serigrafia>

- Escobar, P. (1 de abril de 2017). Daniel Maradei: El escenario global exigirá a cualquier proyecto celulósico papelerero que pretenda instalarse en el país una escala eficiente y competitiva. Misiones Online. Recuperado de: <http://misionesonline.net/2017/04/01/daniel-maradei-el-escenario-global-exigira-a-cualquier-proyecto-celulosico-papelerero-que-pretenda-instalarse-en-el-pais-una-escala-eficiente-y-competitiva/>
- IBD (2017). Overview. Recuperado de: <http://www.iadb.org/en/countries/argentina/argentina-and-the-idb,1011.html>
- IBD (2017). Informe anual 2016. Reseña del año. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8218/Informe-anual-del-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-2016-Resena-del-ano.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- IBD (2016). Informe MERCOSUR N° 21. Segundo Semestre 2015 y primer semestre 2016. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7959/Informe-MERCOSUR-No-21-2015-2016-Segundo-semester-2015-Primer-semester-2016.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2016). Recuperado de: <https://www.ibpt.com.br/>
- INDEC (2017). Estimador Mensual Industrial. Informes Técnicos Vol. 1 N° 8. Industria Manufacturera Vol. 1 N°4. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emi\\_02\\_17.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emi_02_17.pdf)
- Indec (2018). Inicio. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/>
- Infoleg (2005). Ley 24674. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>
- Infoleg (2005). Ley 26539. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160514/norma.htm>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2017). Recuperado de: <http://inta.gob.ar/>
- Inter-American Development Bank (2017). Recuperado de: <http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html>
- International Institute for Sustainable Development (2007). Regional Integration, Trade and Conflict in Latin America. Recuperado de: [https://www.iisd.org/pdf/2007/tas\\_rta\\_latina\\_america.pdf](https://www.iisd.org/pdf/2007/tas_rta_latina_america.pdf)

International Monetary Fund (2016). Subdued Demand Deminished Prospects. Recuperado de:  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/>

International Paper (2018). Inicio. Recuperado de: <http://www.internationalpaper.com/es-419>

International Paper (2018). International Paper en América del Sur. Recuperado de:  
<http://www.internationalpaper.com/es419/compa%C3%B1%C3%ADa/regiones/am%C3%A9rica-del-sur>

Invest & Export Brasil (2017). Guía de Comércio Exterior e Investimento. Recuperado de:  
<http://www.investexportbrasil.gov.br/>

Ledesma S.A.A.I. (2018). Inicio. Recuperado de: <http://www.ledesma.com.ar/>

Ledesma S.A.A.I. (2018). Papel y cuadernos. Recuperado de:  
<http://www.ledesma.com.ar/12/papel-cuadernos>

Ley Nº 10.925. Legislação citada anexa pela Coordenação de Estudos Legislativos – Cedi, Brasil, 24 de Julio de 2004. Recuperado de: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1064428.pdf>

MECON (2017). Guía paso a paso. Alta de Servicio Interactivo para mi propio CUIT. Secretaría de Comercio Interior. Recuperado de:  
[http://www.mecon.gov.ar/comerciointerior/docs/alta\\_servicio.pdf](http://www.mecon.gov.ar/comerciointerior/docs/alta_servicio.pdf)

MERCOSUR (2016). Recuperado de: <http://www.mercosul.gov.br/saiba-mais-sobre-o-mercosul>

MERCOSUL/CMC/DEC. Nº 56/10. Programa da Consolidação da União Aduaneira. Recuperado de: <http://www.confea.org.br/media/mercosul-cmc-dec-nb0-56-10.pdf>

MINIFORO CYTED – IBEROEKA (2012). Innovaciones Tecnológicas en Packaging activos e inteligentes para productos alimenticios: desafíos, tendencias y oportunidades de negocios. Recuperado de: <https://pt.scribd.com/document/360616056/miniforo-iberoeka-pdf>

Ministério das Relações Exteriores (2016). Intercâmbio Comercial com o Brasil e Comércio Exterior. Recuperado de:  
<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/INDArgentina.pdf>

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2004). Recuperado de: <http://www.economia.gob.ar/>

MRE/DPR/DIC (2017). Brasil- Argentina, Balanza Comercial. División de Inteligência Comercial. Recuperado

de:<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/INDArgentina.pdf>

NCM (2017). Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y Arancel Externo Común (AEC) 2017.

Recuperado de: <http://www.tarifar.com/tarifar/html/temp/1-anexo-i-ncm-2017-vi-enmienda.pdf>

Nisnik, N. (2013). La industria Celulósico Papelera Argentina. [Diapositivas]. Recuperado de:

<http://www.afcparg.org.ar/jcp2013/Presentaciones/NestorNisnik.pdf>

ObenGroup (2016). Inicio. Recuperado de: <http://www.obengroup.com/inicio>

Papéis Amália Ltda - (2016, Mayo). Recuperado de: <http://www.teruel.com.br/>

Perales, J.R. (2012). The Hemisphere's Spaghetti Bowl of Free-Trade Agreements. Americas Quarterly. Recuperado de: <http://www.americasquarterly.org/perales>

Planejamento Estratégico Papéis Amália S.A. – Teruel, 2014-2018, documento confidencial.

Resolução CAMEX N° 94 (Anexo 1: Tarifa Externa Comum). Câmara de Comércio Exterior, Brasil, 2011.

Resolución General AFIP N° 1748/2004. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 29 de septiembre de 2004. Recuperado de:[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01001748\\_2004\\_09\\_29](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01001748_2004_09_29)

Resolución General AFIP N° 2103/2006. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 28 de julio de 2006. Recuperado de:[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002103\\_2006\\_06\\_27](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002103_2006_06_27)

Resolución General AFIP N° 2238/2007. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 9 de abril de 2007. Recuperado de:[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002238\\_2007\\_04\\_09](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002238_2007_04_09)

Resolución General AFIP N° 2281/2007. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2 de agosto de 2007. Recuperado de:[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002281\\_2007\\_07\\_30](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002281_2007_07_30)

Resolución General AFIP N° 2937/2010. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 7 de octubre de 2010. Recuperado de:[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002937\\_2010\\_10\\_07](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002937_2010_10_07)

Resolución General AFIP N° 3373/2012. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 16 de agosto de 2012. Recuperado de: [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003373\\_2012\\_08\\_16](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003373_2012_08_16)

Resolución General AFIP N° 3373/2012. Biblioteca Electrónica de AFIP, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 24 de agosto de 2012. Recuperado de: [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003373\\_2012\\_08\\_16](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003373_2012_08_16)

Teruel – Papéis Amália [Teruel – Papéis Amália]. (2015, diciembre7). Teruel – Papéis Amália| Video Institucional [Archivo de Video]. Recuperado de: <https://youtu.be/1cFnRO7daYg>

Trading Economics (2016). Tabela com os valores atuais, previsões, estatísticas, gráficos e calendario econômico: Brasil - Indicadores econômicos. Recuperado de: <http://pt.tradingeconomics.com/brazil/indicators>

Vitopel. Recuperado de: <http://www.vitopelargentina.com/> . Sitio Web en desarrollo el 10 de diciembre de 2017.

### Aclaración

"Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros."

---

Juliana Valsecchi Barboza