



**PLAN DE NEGOCIO INTERNACIONAL PARA PROMOVER LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA “MAN-SER” S.R.L**

**SEMINARIO FINAL**

**Darze Karim**

**DNI: 38731107**

**Legajo: CIN02443**

## Contenido

AGRADECIMIENTOS .....	4
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	8
CLASIFICACIÓN DE PRODUCTO .....	8
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	11
Análisis FODA .....	11
ANÁLISIS PESTEL .....	14
Entorno político .....	14
Entorno Económico.....	15
Entorno Social .....	17
Entorno Tecnológico.....	17
Entorno Ambiental.....	18
Entorno Legal .....	18
MARCO TEÓRICO.....	19
Selección de mercado para exportar.....	19
Análisis Multicriterio .....	20

Estrategias de Penetración de mercado .....	20
CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS .....	21
PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL .....	23
Selección de mercado Internacional.....	23
Estrategias de Penetración de Mercado.....	25
Estrategia de Plaza .....	25
Estrategia de Producto.....	27
Estrategia de Promoción.....	28
Estrategia de Precio.....	28
OFERTA INERNACIONAL .....	31
CONCLUSIONES .....	32
<b>REFERENCIAS:</b> .....	33
<b>TABLA DE ILUSTRACIONES:</b> .....	34

## AGRADECIMIENTOS

Quiero empezar agradeciendo a todas aquellas personas que me fueron acompañando no solo durante el desarrollo de este trabajo, sino también en todo el transcurso de mi carrera. En primer lugar, destaco a mi familia y amigos, quienes me hicieron de sostén y siempre estuvieron cerca. En segundo lugar, quiero hacer mención a aquellos profesores que siempre me brindaron el apoyo y los consejos necesarios para que pueda cumplir los objetivos, principalmente a la profesora Sofia Bulacio, encargada de guiarnos en esta etapa tan importante. Finalmente quiero resaltar a mis compañeros durante este camino, quienes supieron estar presente en todo momento, principalmente en aquellas ocasiones que más los precisaba.

## RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación se centró en la elaboración de un plan de negocios internacional con el fin de demostrarle a la empresa MANSER cuan competitiva puede ser su organización en mercados externos.

El TFG parte de la búsqueda del país que reúna las condiciones necesarias para establecer acuerdos comerciales que lleven a una exitosa exportación para posteriormente enfocar, el proyecto en el desarrollo de estrategias que permitan lograr el objetivo planteado, es decir generar una correcta comercialización con el país seleccionado.

Una vez realizada la elección de Brasil como destino exportable, la parte final del trabajo resaltó el análisis del potencial exportador, seguido por las formas en que se llevará a cabo la exportación con la empresa indicada.

**Palabras claves:** Exportación; - Mercados externos; - Acuerdos comerciales y Potencial exportador.

## ABSTRACT

The present graduation assignmet centred in the production of an international business plan which proves to MANSER Company how competitive can be it's organization in foreign markets.

We started from the search of the country which meets the required conditions to establish commercial agreements which drive to a successful export. Subsequently, the assignment focused in the development of strategies to reach the proposed, meaning to produce a right commercialization with the classified country.

Once the election to Brazil as an exportable destination, the final part of the assignment stood out the analysis of the exporting strength, followed by the ways carry out the export with the suggested Company.

**Key Words:** Export, Foreign Markets; - Commercial agreements;- Exporting strength.

## INTRODUCCIÓN

A partir de una actualidad representada por una economía mundial emergente, surgen una gran cantidad de oportunidades comerciales para nuevas empresas que buscan iniciar su camino a nivel global. Tal situación impulsa al desarrollo, durante el transcurso del año 2018 hacia la finalización del año 2020, de un plan de negocios internacional que permita a la empresa MAN-SER lograr visualizar tales oportunidades, capaces de generar a la organización el acceso a nuevos mercados, y mediante estos buscar una evolución en la distribución de ingresos económicos, generando así nuevas oportunidades de empleo y aportando para el crecimiento tanto industrial como empresarial.

Al enfocarse en dicha entidad se encontró una empresa marcada por su solidez y organización, pilares que la han llevado a ser uno de los establecimientos líderes en su actividad. Dicho logro se ve reflejado en el constante crecimiento que fue logrando la empresa a partir de un excelente liderazgo que conlleva a la buena toma de decisiones en momentos claves. A pesar de su buena posición y los beneficios que ha ido generando durante el último tiempo, aún no ha podido desarrollar su negocio en el mercado internacional, reflejando así, una materia pendiente dada la calidad de producción de sus bienes.

Se está en lo cierto al decir que la realidad de nuestro país no acompaña para que el crecimiento de mercado buscado por la empresa se cumpla, forjando así una clara problemática para esta, pero es aquí donde a partir de los conocimientos aprendidos en la materia, se buscará poner a disposición aquellos métodos más adecuados, capaces de poder lograr que dicha organización se establezca en el ámbito externo durante el período analizado.

Dentro del panorama planteado, se llevarán a cabo los análisis necesarios para lograr la exportación de las “Maquinas Lavadoras” hacia nuevos horizontes, ya que se cree que tienen mayor potencial de exportación dentro de los productos que ofrece la empresa.

## OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios que permita la comercialización a nivel internacional de Máquinas lavadoras producidas por la empresa MANSER a finales del año 2020.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar el mercado con mayor potencial para el producto escogido.
- ✓ Establecer una adecuada estrategia de penetración, que permita facilitar el ingreso al mercado seleccionado.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A través del análisis de situación se buscarán describir aquellos factores del entorno general que pueden afectar a la empresa. Será importante la adecuada utilización de herramientas que permitan plasmar un correcto acercamiento de la realidad.

Con el objetivo de conocer con más profundidad la organización seleccionada, se procederá a hacer hincapié en sus datos más relevantes, basando tal estudio en la información aportada por la plataforma Canvas (2019):

Los inicios del establecimiento se dieron a principios de los años noventa, cuando por entonces el Sr. Luis Mansilla se desempeñaba como empleado de una empresa dedicada a la fabricación de tornos. Fue esta misma organización, a partir de la decisión que conllevó a tercerizar sus actividades, quien le brindó al Sr. Mansilla la oportunidad de poder comenzar su propio camino. Camino que fue iniciado oficialmente el 15 de octubre de 1995, fecha fundacional de la empresa.

Desde ese momento, hasta la actualidad, se fueron dando importantes pasos que posibilitaron que la organización logre un constante crecimiento, entre ellos cabe destacar, la adquisición de la máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) en el año 1997, maquinaria que generó una ampliación en la cartera de productos y servicios, lo cual significó que “MAN-SER” se convierta en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

Durante el año 2009, la empresa es tomada a cargo por los hijos de su fundador, Julián y Melina Mansilla, quienes en 2012 logran inaugurar una nueva planta industrial con una superficie de mayor tamaño y donde se proyectan desarrollar nuevas unidades de negocio. En materia internacional, el establecimiento tiene gran relación con empresas multinacionales, sin embargo, aún no ha logrado desarrollarse dentro de este ámbito.

## CLASIFICACIÓN DE PRODUCTO

El producto escogido es la “Máquina Lavadora”, considerando que a partir de dicho bien se pueden generar varias oportunidades en el exterior.

Posterior a la elección, se realiza un análisis basado en ciertas características que definen al objeto. En primer lugar, a partir de la información proporcionada por el sitio web Tarifar (2019); se procede a definir detalladamente la clasificación arancelaria del producto en cuestión:

**La sección VI** Máquinas y material de transporte.

**Capítulo 84** Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

**Partida 8424** Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; Extintores incluso cargados; Pistolas aerográficas y aparatos similares; Máquinas y aparatos de chorros de arena o de vapor y aparatos de chorros similares.

**Sub partida 8424.30** Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorros similares

**N.C.M 8424.30.10** Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua

SIM (Sistema Informático Malvina) 8424.30.10.900 M

**Acuerdos** Según datos correspondiente a Tarifar (2019), ambos acuerdos son definidos como acuerdos de libre comercio:

Egipto-Mercosur: Mercadería negociada. Exportación

Israel-Mercosur: Mercadería negociada. Exportación

### **Tratamiento Aduanero**

Según los datos reflejados en Tarifar (2019) se obtiene que:

Exportación

DE%: 12 % (Tope máximo de \$3 por cada dólar)

RE%: 5% Reintegro

## Tratamientos Especiales

Derecho de exportación: Derecho de desgravación para micro, pequeñas y mediana empresas.

DE%: 12 % (Tope máximo de \$3 por cada dólar). La empresa goza del beneficio aportado por el decreto 280/19, ya que la organización nunca exportó.

Que por el Decreto N° 865 de fecha 27 de septiembre de 2018 se desgravó del derecho de exportación aludido, la parte del valor imponible de los bienes de capital comprendidos en las posiciones arancelarias de la NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR (N.C.M.) detalladas en el Anexo I del Decreto N° 1126 del 29 de diciembre de 2017 y sus modificatorios, que corresponda a importes facturados y parcial o totalmente percibidos por el exportador, con fecha anterior a la entrada en vigencia del Decreto N° 793/18 y su modificatorio.

Que, asimismo, mediante el citado Decreto N° 865/18 se exceptuó del derecho de exportación referido a los sujetos beneficiarios del Régimen de Exportación Simplificada denominado “EXPORTA SIMPLE”, creado por la Resolución General Conjunta N° 4049 del 12 de mayo de 2017 del ex MINISTERIO DE PRODUCCIÓN y la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE HACIENDA.

### **Intervenciones previas**

RENAR - Registro Nacional de Armas

ARN - Autoridad Regulatoria Nuclear

### **Mercados de cambios**

Siguiendo con los datos que proporciona el sitio web Tarifar (2019), se establece que:

Exportaciones de bienes correspondientes a estas posiciones: 180 días corridos.

Operaciones entre partes vinculadas: 60 días corridos.

Para las operaciones que se concreten en el marco del régimen “EXPORTA SIMPLE”, independientemente del tipo de bien exportado: 365 días corridos.

Independientemente del plazo máximo precedente, los cobros de exportaciones deberán ser ingresados y liquidados en el mercado local de cambios dentro de los 5 días hábiles de la fecha de cobro.

El segundo paso de tal análisis, conlleva a la búsqueda de los principales países involucrados en la importación del bien elegido, tomando como base la investigación realizada por Trade Map (2018). Desde allí se obtuvieron ciertos resultados que serán considerados en un futuro como posibles oportunidades comerciales.

Haciendo enfoque en el mercado latinoamericano, mercado con mayor interés dentro del proyecto, recalamos a Brasil como el principal importador, ya que se encuentra ubicado entre los 15 Estados más destacados del sector, lugar que fue logrado debido a que sus importaciones representan el 1,8% de las importaciones mundiales para este producto. Argentina lo sigue muy de cerca, generando así también una sólida posición en el rubro, principalmente por cierto crecimiento mostrado durante el año 2018. Ya un poco más abajo, se encuentra Chile como la tercera nación latinoamericana con más peso en el mercado.

## [ANÁLISIS DEL SECTOR](#)

### [Análisis FODA](#)

Ilustración 1: Análisis Interno

Fortalezas y Debilidades	Porcentaje	Clasificación	Ponderación
Precios menores a la competencia	5	1	5
Know how en la producción	3	1	3
Calidad en sus productos	2	1	2
Constante innovación tecnológica	8	2	16
Estrecha relación con sus clientes	10	2	20
La organización de la empresa es muy buena ya que cuenta con un sistema de gestión de la documentación en bases en la norma ISO 9001:2008	5	1	5
Gran manejo en la organización de proveedores.	15	2	30
Servicio post venta y capacitación al cliente.	15	2	30
Antigüedad en el personal	2	-1	-2
Ausencia de departamento de exportación	10	-2	-20
Riesgo en materia de cobros, debido a que la mayoría de los pagos se realizan a partir de cheques.	5	-1	-5
Escasa promoción	15	-2	-30
Largas distancias a los puertos	5	-1	-5
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>49</b>

Ilustración 2: Análisis Externo

Oportunidades y Amenazas	Porcentaje	Clasificación	Ponderación
Crecimiento de importaciones a nivel global. Mercado/País destino	5	1	5
Crecimiento de importaciones del producto en cuestión en países miembros del MERCOSUR.	5	1	5
Exporta Simple	5	1	5
Eliminación de retenciones a pymes que comiencen a exportar	20	2	40
Ley Pyme 27.624	5	2	10
Crédito otorgados para las PYMES	5	2	10
Acuerdo comercial entre MERCOSUR y Unión Europea	10	2	20
Nivel alto de inflación en el país	10	-2	-20
Crisis energética en el país	2	-1	-2
Inestabilidad en el tipo de cambio	20	-2	-40
Imagen del País	3	-1	-3
Alto nivel de competencia	5	-2	-10
Crisis mundial debido a la pandemia	5	-2	-10
<b>Resultado</b>	<b>100</b>		<b>10</b>

## ANÁLISIS PESTEL

### Entorno político

La actualidad del sector industrial en nuestro país está marcada por años de estancamiento. De acuerdo al artículo publicado por Infobae (2019) el presente del país refleja un nivel de producción que no crece desde 2012, tras ocho meses consecutivos de bajas surgidos como efecto de la corrida cambiaria que sacudió la economía hasta sus cimientos el año pasado. La crisis del sector atraviesa gobiernos y no encuentra por ahora caminos a la recuperación.

La fuerte presión impositiva se presenta hoy como uno de los obstáculos de mayor peso para aquellas pequeñas y medianas empresas del sector, generando así un alto nivel de dificultad para el crecimiento de tales organizaciones. Aun así, la actualidad marca que el gran obstáculo que las PYMES presentan es el COVID-19, siendo que la realidad reflejada por esta pandemia está representada por las grandes pérdidas causadas, tanto a nivel económico como a nivel social. Para hacerle frente a estos problemas, el gobierno emprendió una serie de medidas, buscando poder aliviar las consecuencias mencionadas. Entre estas se destacan: Créditos otorgados a las pymes, aumento del presupuesto de obra pública, relanzamiento de Procrear, establecimiento de precios máximos, reducción de cargas provisionales e impositivas.

Ya haciendo foco en terreno internacional, existen ciertas medidas disponibles a llevar a cabo para hacerle frente a las dificultades recientemente mencionadas. Entre estas, se encuentran los acuerdos comerciales firmados por Argentina con varios países. Siendo el objetivo de estos, facilitar las operaciones comerciales entre sus participantes. Haciendo foco en los datos proporcionados por el sitio Santander Trade (2019), Argentina actualmente cuenta con los siguientes acuerdos comerciales internacionales y regímenes arancelarios:

- Miembro de la Organización Mundial del Comercio.
- Adherido al Protocolo de Kyoto.

- Adherido al Convenio de Washington sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres.
- Adherido al Convenio de Basilea relativo al control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación.
- Adherido al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.
- Adherido al Acuerdo Wassenaar relativo al control de armas convencionales y a las exportaciones de artículos de doble uso.
- Adherido al Convenio internacional del Café de 2007.

A su vez cabe agregar que en materia de cooperación económica Argentina es miembro fundador del MERCOSUR, así como también del ALADI.

Cabe destacar también dentro de estas medidas, la intervención de aquellos Organismos e Instituciones promotoras y de Apoyo a las exportaciones en el país, siendo que la participación de estas garantiza la colaboración y asesoramiento necesario para que las empresas puedan realizar una operación comercial en el exterior. Las principales a destacar son:

- ✓ AIERA (Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina).
- ✓ Cámara Argentina de Comercio y Servicios.
- ✓ CERA (Cámara de Exportadores de la República Argentina).
- ✓ UIA (Unión Industrial Argentina).
- ✓ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Fundación Export)
- ✓ CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior).
- ✓ CACIPRA (Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina).
- ✓ CaCEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba).
- ✓ ProArgentina (Promoción del Comercio Internacional).

### Entorno Económico

El contexto económico que atraviesa nuestro País hoy en día es muy desfavorable, causando que la mayoría de empresas y negocios se vean afectados, siendo el sector

industrial uno de los principales condicionados de tal efecto. Efecto que creció aún más rápido debido al impacto económico negativo que está provocando la pandemia de COVID-19. Haciendo hincapié en tal impacto generado, uno de los mayores problemas causados fue el crecimiento de desempleo. Consecuencia provocada por la cuarentena obligatoria dictada por el gobierno nacional, siendo que tal medida requería que gran parte de los negocios permanezcan cerrados llevando a varios de estos a no poder pagar sus alquileres o a su personal.

En consideración con la investigación perpetrada por el INDEC (2020) la actualidad está marcada por una serie de factores que tuvieron un fuerte impacto en la actividad, entre ellos cabe mencionar la aceleración de la inflación y la consecuente caída del consumo interno, así como también la suba de las tasas de interés que encareció el crédito y limitó el acceso al financiamiento.

Ingresando en el ámbito internacional, a partir de los datos proporcionados por el sitio Santander Trade (2019), la balanza comercial Argentina ha registrado excedentes comerciales desde 2011 a 2014, y en 2016, debido principalmente a las exportaciones agrícolas. Durante los años 2015 y 2017 se fue marcando una tendencia a la desaceleración de las exportaciones y al aumento de importaciones generando así un déficit en el saldo. Sin embargo, a pesar de la caída marcada durante el año 2017 (- 5.522 mil millones de dólares), el déficit comercial de Argentina logró un superávit de 1.369 millones de USD en 2018, tales efectos se debieron a las políticas gubernamental pro-mercado, siendo que las mismas generaron un regreso de las inversiones.

Ya en el cierre del año 2019, se registró un saldo positivo de USD 2241 millones (Siendo el mayor superávit comercial desde mayo de 2009), tal efecto queda representado ante el aumento de las exportaciones en un 5,4 % y la caída de las importaciones en un 25 %, respecto al año anterior.

Se estima que la balanza comercial correspondiente al año entrante, sea de 2.500 millones en 12 meses. A largo plazo, se prevé que esta, tenga una tendencia de alrededor de 4.000 millones de dólares.

## Entorno Social

En el informe realizado por Peirano (2012) para el “Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación”, este considera que:

“La producción de bienes de capital en Argentina ocupa un lugar destacado en la generación de empleos. Durante el año 2012 el Sector industrial, llegó a ocupar alrededor de 90.000 trabajadores en forma directa, en su mayoría, con niveles de calificación alta, a su vez en el mismo año se registraron también, aproximadamente 3.000 empresas, cuya composición accionaria, estaba principalmente compuesta por capitales nacionales. Marcando así una etapa de constante crecimiento en la actividad”. (p. 165).

Para Peirano (2012) el crecimiento que se logró ver interrumpido en años posteriores, la significativa caída del país a nivel económico fue determinante para afectar el progreso del rubro. Actualmente a pesar de tales acontecimientos, las industrias siguen sosteniendo su importancia a nivel social, ya que contribuyen aproximadamente con el 21,8% del PIB y emplea a cerca de un cuarto de la población a nivel nacional, razón por la que se espera un apoyo más cercano de los frentes políticos.

Actualmente si bien existen empresas de gran porte, una porción significativa del empleo y la producción es llevada a cabo por pequeñas y medianas firmas. Cabe aclarar que las mismas han sido las más afectadas dentro del contexto marcado por la pandemia, hecho no menor ya que tal situación llevó a que muchas de estas tengan que despedir a una parte de su personal.

## Entorno Tecnológico

En el estudio publicado por Peirano (2012), éste se encarga de definir al sector a partir del concepto de “heterogeneidad estructural”, considerado según el autor la forma más adecuada para definir el rubro en la actualidad. Con esta definición Peirano (2012); hace referencia a las múltiples actividades, productos y actores, así como a la convivencia de empresas con diversos grados de desarrollo tecnológico, tecnificación e intensidad de la

mano de obra, diferentes técnicas de producción, formalidad de la mano de obra, normalización de procesos productivos y capacidad productiva, entre otros aspectos, aún dentro de una misma actividad.

Por lo tanto, entiende que resulta muy difícil determinar categóricamente el perfil tecnológico de las empresas del sector. A su vez, el autor sostiene que gran parte de las tecnologías de producción están definidas en los eslabones intermedios, donde se define la ingeniería de producto y el diseño de partes y piezas, lo cual se vincula con los niveles de integración nacional de los bienes de capital fabricados en el país, en la medida que estas actividades se realicen o no a nivel local.

### Entorno Ambiental

El entorno ambiental; fue uno de los temas que más preocupó al anterior gobierno durante su mandato, llevando a que tome varias decisiones importantes pensando en su cuidado. En la publicación realizada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2019) Se menciona:

La implementación de políticas y proyectos de innovación y nuevas tecnologías para promover el desarrollo sustentable y alcanzar patrones de producción y consumo sustentable. El objetivo de tales medidas es desarrollar y hacer crecer una cultura innovadora y colaborativa para propiciar la implementación de nuevas tecnologías e impulsar la eficiencia en el uso de los recursos dentro del sector productivo, y a su vez, consolidar el consumo sustentable y las buenas prácticas cotidianas de la sociedad, incluido el propio Estado.

En dicho artículo también se menciona, que el gobierno buscó crear alianzas estratégicas entre el sector público, las Organizaciones de la Sociedad Civil, las instituciones técnicas, académicas y el sector privado que permitan potenciar iniciativas y así re-significar los paradigmas de producción y consumo de recursos.

### Entorno Legal

La perspectiva del sector legal se centra en el concepto de Propiedad Intelectual, por tal razón, se utilizarán los datos aportados por el portal Santander Trade (2019) para hacer mención del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, organismo encargado de la protección de marcas y patentes en Argentina, así como también al Registro Nacional de

Propiedad Intelectual, organismo que cumple con la función de regular la propiedad intelectual.

Continuando con la información proporcionada por el sitio Santander Trade (2019), Argentina firmó la convención de París relativa a la protección de los diseños y modelos industriales.

Yendo a los organismos regionales competentes, cada uno de los Estados del MERCOSUR tiene su propio organismo para proteger los derechos de propiedad intelectual, sin embargo, según lo establecido en Santander Trade (2019), la Asociación de Normalización MERCOSUR trabaja para fomentar la cooperación entre estas instituciones y lograr la armonización del MERCOSUR.

Concluyendo con tal concepto, se mencionan los acuerdos internacionales plasmados en tal artículo:

Miembro de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual)- Adherido a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual  
Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio.

## MARCO TEÓRICO

### Selección de mercado para exportar

En esta etapa, como el título lo indica, se planteará la herramienta que luego aplicada se utilizará para elegir el mercado para exportar. Para tal propósito se recomienda la utilización del modelo de filtrado presentado por Jeannet & Hennessey (2000). Luego de analizar cada uno de los mercados se debe adoptar una metodología para la selección del país que presente las mejores condiciones para la venta del producto. Ante esto la herramienta que se escogió, es el proceso de análisis jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process) o regla de decisión multicriterio desarrollada por Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones y que intenta satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos.

## Análisis Multicriterio

Para realizar un correcto análisis multicriterio en el marco de una evaluación, según Fernández Bustillo (2008) se debe:

- ❖ Determinar el tema objeto de análisis.
- ❖ Constituir el grupo de juicio.
- ❖ Definir una serie limitada de criterios sobre los puntos más importantes en relación con los objetivos.
- ❖ Ponderar los criterios.
- ❖ Elaborar la tabla de valoración.

## Estrategias de Penetración de mercado

Según lo establecido por los autores; Catetora, Gilly, y Graham (2009)

“Las empresas tienen la posibilidad de escoger entre cuatro diferentes modos de entrada a los mercados extranjeros: Exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa”. (p .326)

### 1) Exportación

La exportación se clasifica en dos tipos, exportaciones directas e indirectas. En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país, dicho enfoque se caracteriza por ser el más común entre las compañías que buscan dar un primer paso en el mercado internacional, debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados. En la indirecta, a diferencia de la anterior, la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto. (Catetora et al., 2009).

## 2) Acuerdos contractuales

Asociaciones a largo plazo sin capital entre dos compañías en un mercado extranjero, que sirven como un medio de transferencia de conocimientos en lugar de capital. Dentro de dichos acuerdos se encuentran las licencias que son un medio para establecer una presencia en los mercados extranjeros sin desplegar grandes cantidades de capital. Generalmente es una estrategia preferida por Pymes, ya que las mismas significan menos riesgos para éstas. Se hace mención también a las franquicias, consideradas un tipo de licencias con un gran crecimiento en el mercado global. (Catetora et al., 2009).

## 3) Alianza estratégica Internacional (AEI)

Es una relación comercial establecida por dos o más compañías para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común. Dichas alianzas le van permitir a la empresa superar sus debilidades y aprovechar al máximo sus ventajas. Las empresas en coinversión internacional, o también conocidas como Joint Ventures, son un medio de entrada al mercado extranjero que viene mostrando un constante crecimiento en los últimos años. (Catetora et al., 2009).

## 4) Inversión Extranjera Directa

Permite que las compañías puedan manufacturar localmente para beneficiarse de los costos bajos de mano de obra, evitar impuestos de importación altos, reducir los altos costos de transportación al mercado, obtener el acceso a materias primas, o como forma de lograr la entrada al mercado. (Catetora et al., 2009).

## CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS

Ante los análisis de los sectores internos y externos de la empresa, se destaca que MAN-SER se encuentra en un sector de tranquilidad, debido a sus grandes fortalezas internas, ya sean, su estrecha relación con sus clientes, productos de gran calidad y a un precio menor que la competencia, constante innovación de tecnología, atención personalizada a cada uno de sus clientes, como también un Know How en la producción de todos sus

bienes. Tal tranquilidad lograda a nivel interno, da lugar para que la empresa ponga atención en ciertas conformidades que hoy brinda el ambiente externo.

Entre estas se encuentran el desarrollo en el crecimiento de importaciones del producto escogido en el mercado latinoamericano, especialmente en países como Brasil y Chile, lo cual significa para tal entidad una importante ventaja a la hora de pensar en la expansión de la misma en el mercado externo, debido a la relación comercial que mantiene nuestro país con estos. Las medidas tomadas por el gobierno a favor de aquellas empresas que busquen incursionarse en mercados externos, como la Ley Pyme 27.624 o el programa Exportar Fácil, son otro claro ejemplo de oportunidad para la organización. Extendiendo con aquellas posibilidades que impulsen a la empresa hacia nuevos mercados, es importante destacar el reciente acuerdo logrado entre el MERCOSUR y la Unión Europea, alianza que puede significar mayor facilidad a la hora de hacer negocios con un mercado tan atractivo como el europeo.

Cabe destacar también dentro de tal diagnóstico aquellas debilidades y amenazas a tener en cuenta antes de emerger en nuevos mercados. Internamente, se resalta como una fuerte debilidad la ausencia de un departamento de Comercio exterior, ya que se considera que el mismo es de vital importancia si se quiere pensar en la expansión del negocio hacia destinos internacionales, ya que es a partir de éste que se pueden incorporar los conocimientos necesarios para lograr tal propósito.

Ampliando con la mención de aquellos puntos a corregir internamente, se hace referencia a la falta de promoción que cuenta la empresa en la actualidad, hecho que se considera trascendente para lograr un mayor conocimiento de sus productos. Llevando el enfoque hacía a aquellas amenazas externas que afectan a la organización, se destaca la fuerte crisis que atraviesa el país en el presente, actualidad marcada por una gran inflación y una alta inestabilidad en el tipo de cambio, factores que afectan de manera directa a la empresa a la hora de buscar ser competitivos en el mercado externo.

Se discurre que el resultado de tal análisis, refleja una empresa con las condiciones necesarias para poder ampliar su negocio en el exterior, considerando que tanto las

ventajas internas como las oportunidades externas son razones suficientes para hacerle frente a los obstáculos que se le presentan y así poder hacerse fuerte a nivel internacional.

## PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

### Selección de mercado Internacional

El desarrollo de la matriz multicriterio tiene como objetivo seleccionar adecuadamente aquel mercado que reúna las condiciones más favorables para la empresa. En el mismo se integrarán diversos criterios relevantes, entre estos se encuentran:

- Factores económicos
- Factores Demográficos

El primer paso de tal medida llevará a la selección de aquellos países, considerados según varias de sus características, los más atractivos para MAN-SER. Cabe mencionar que los mismos son; Estados Unidos, China, Brasil, Chile y Perú.

Se comienza destacando a Estados Unidos y China ya que ambas naciones encabezan la lista de países importadores del producto en cuestión. Siguiendo el camino de búsqueda del país ideal, en tercer y cuarto lugar se tendrán en cuenta Brasil y Chile. Entre las razones por la que se considera a Brasil, se mencionan que es un socio importante del MERCOSUR, sumado a su gran cercanía con nuestro país y la buena relación entre países a la hora de realizar negocios, además de ser el país latinoamericano que más importa el bien ofrecido.

A la hora de hablar de Chile, se destaca su amplia apertura comercial con el mundo, como así también la corta distancia que lo separa de nuestro país.

Por último, queda mencionar a Perú, del mismo se resalta como dato mayor, el gran acercamiento que tiene con Argentina a la hora de realizar operaciones comerciales.

Ilustración 3: Matriz Multicriterio

Factor	Peso	Estados Unidos			China			Brasil			Perú			Chile		
		Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P	Valor	C	P
Importaciones totales 2018 (Fob-usd)	0,04	2.612.379.157	5	0,2	2.134.987.265	5	0,2	181.230.569	4	0,16	43.144.346	2	0,08	74.187.323	2	0,08
Valor Importado desde Argentina 2018	0,1	4.277.905	4	0,4	4.210.930	4	0,4	11.291.357	5	0,5	1.169.516	1	0,1	3.036.518	2	0,2
Valor imputado en 2018 8424.30	0,08	539.051	5	0,4	292.707	5	0,4	62.709	4	0,32	5.980	1	0,08	13.688	2	0,16
Derechos de importación enfrentado por Argentina	0,12	0%	5	0,6	8%	1	0,12	0,00%	5	0,6	0%	5	0,6	0,00%		0,6
Inflación 2018 (%)	0,04	2,40%	3	0,12	2,20%	3	0,12	3,7%	2	0,08	1,4%	4	0,16	2,4%	3	0,12
Crecimiento PBI 2018 (%)	0,04	2,90%	3	0,12	6,60%	4	0,16	1,40%	2	0,08	4,1%	4	0,16	4,00%	4	0,16
PBI per cápita 2018 (USD)	0,04	62.518	5	0,2	9.633	3	0,15	9.127	3	0,15	7.118	3	0,15	16.143	4	0,12
Crecimiento PBI per cápita (%)	0,04	6,46	3	0,12	8,97	3	0,12	-10,8	1	0,04	9,45	4	0,16	9,36	4	0,16
Libertad económica (Clasificación Mundial)	0,05	17	4	0,2	111	1	0,05	140	1	0,05	43	3	0,15	10	5	0,25
Distancia desde Córdoba	0,12	8288 km	1	0,12	19,069 km	1	0,12	2282 km	5	0,6	3334 km	4	0,48	1185,2 km	5	0,6
Riesgo País	0,05	A2	6	0,3	B	3	0,15	B	3	0,15	A4	4	0,2	A3	5	0,25
Acuerdos Comerciales	0,13	TCLAN	0	0	ASEAN	0	0	MERCOSUR	5	0,65	COMUNIDAD ANDINA	2	0,26	ALADI	3	0,39
Comercio de Mercadería (% del PBI)	0,08	20,9	3	0,24	34	4	0,32	22,9	3	0,24	41,5	4	0,32	50,2	4	0,32
Clima de negocios	0,04	A1	7	0,28	B	3	0,12	A4	4	0,16	A4	4	0,16	A3	5	0,2
Clasificación de entorno empresarial	0,03	7/82	4	0,12	50/82	2	0,08	43/82	3	0,12	48/82	3	0,12	13/82	4	0,16
<b>Total</b>	<b>1</b>			<b>3,42</b>			<b>2,51</b>			<b>3,74</b>			<b>3,1</b>			<b>3,69</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis realizado a partir de la matriz multicriterio da como resultado, que el mercado más apropiado para la exportación de “Máquinas lavadoras” sea el brasilero.

Cabe destacar que se consideraron como factores influyentes a la hora de analizar los distintos mercados a, en primer lugar, a los derechos de importación impuestos por cada país, en donde el mercado brasileño se favorece debido a que forma parte del MERCOSUR igual que Argentina. Continuando con los elementos más influyentes

encontramos las distancias entre países, ya que mientras más cortas menos gastos van a generarle a la empresa. Y, por último, cabe destacar a los acuerdos comerciales, los cuales facilitan lo mayor posible las negociaciones entre países, claro ejemplo, el MERCOSUR. Al tratarse de una primera exportación el destino escogido será beneficioso para la empresa, ya que tal Estado es un país limítrofe y en consecuencia no incurrirá en grandes costos de traslados.

Brasil se destaca por ser la octava economía más grande del mundo y la más grande dentro de Latinoamérica. A pesar de que la tendencia de los últimos años fue marcada por una constante caída de su crecimiento, en el año 2017 logró recuperarse registrando una progresión del 1 % en su PBI. Dicha evolución fue continuando, logrando un crecimiento del 1.4 % en el año 2018 y se espera que en el año actual sea del 2,4 %. Es a partir de esto que dicha Nación está logrando afirmarse cada vez más en sectores de la industria textil, aeronáutica, farmacéutica, automotriz, siderúrgica y química.

La actualidad marca que muchos grandes fabricantes de automóviles del mundo han establecido sus plantas en Brasil, dato a tener en cuenta, ya que estos son considerados potenciales clientes de la empresa.

### Estrategias de Penetración de Mercado

#### Estrategia de Plaza

Una vez realizada la selección del país más conveniente para la organización y posterior estudio del mismo, se establece que la estrategia de penetración más adecuada para esta situación es la exportación directa siendo una estrategia ideal para lograr una relación cercana con el importador, y un mayor control al ser una primera operación exportadora.

Mediante ésta se penetrará la ciudad de San Pablo, ciudad que reúne la mayor cantidad de empresas importadoras del bien seleccionado. Posterior a tal elección, se confeccionará una tabla con las principales empresas importadoras dentro de San Pablo y para finalizar dicho proceso se selecciona una organización para realizar el negocio.

La selección del cliente resulta del análisis de los principales importadores del producto considerado en el año 2019.

*Ilustración 4: Lista de principales importadores*

Nombre de la empresa	Estado	Tipo de Empresa	Cantidad de productos importados por la empresa
<b>Krones do Brasil Ltda.</b>	San Pablo	Mayorista	579 productos
<b>Companhia Brasileira de Distribuição</b>	San Pablo	Distribuidor	420 productos
<b>Robert Bosch Ltda. División Bosch Brakes</b>	San Pablo	Mayorista	666 productos
<b>Toyota do Brasil Ltda.</b>	San Pablo	Mayorista	604 productos
<b>Columbia Trading SA.</b>	San Pablo	Mayorista	818 productos

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Invest & Export Brasil (2019)

La empresa escogida para vender el producto es “Columbia Trading SA”, como se ve en la tabla es la compañía con la mayor cantidad de productos importados de la región, ya que gran parte de su actividad se concentra en el comercio exterior, generando así que la mayoría de los productos que ofrece sean importados. Tal organización es considerada una empresa mayorista ya que, vende sus productos directamente al consumidor, a su vez, tiene un nivel de alcance muy grande, no solo nacional, sino también internacional. La gran variedad de bienes ofrecidos por la empresa, es otro a punto destacar, ya que tal cuestión acerca una mayor cantidad de clientes, logrando así más conocimiento para el producto escogido.

Posterior al proceso de selección, se procede a determinar las condiciones en que la mercadería será enviada al lugar de destino. Teniendo en cuenta distancia en relación a costos, el bien llegará a la organización mediante una exportación directa, y la misma se concretará vía terrestre. Es a partir de esto que cabe destacar que la compañía Importadora

se encargará de los servicios técnicos y post venta, correspondientes, dato de vital importancia a la hora de realizar la operación, siendo que el producto en cuestión es una máquina.

### Estrategia de Producto

En dicha estrategia se busca resolver aquellas disposiciones necesarias para que el producto ingrese al mercado brasilero cumpliendo con todos los requisitos requeridos por dicha nación. El primer de estos requisitos a cumplir, es respecto al embalaje y etiquetado; Del mismo se espera que procure al consumidor la información correcta, legible, clara y precisa sobre la calidad, cantidad, composición, precio, garantía, origen, fecha de expiración y riesgos de salud y seguridad del producto. Continuando con las medidas a tener en cuenta, otro punto a destacar es aquel que subraya que todo producto importado debe contar con su correspondiente traducción al portugués, dado que es necesario que ciertas informaciones técnicas estén correctamente explicadas.

Siendo que el bien en cuestión es una maquinaria, será necesario dejar bien en claro todos aquellos aspectos en relación a Garantías, asistencias técnicas post-ventas, reposición y manutención, principalmente a lo que se refiere a la parte financiera. Otro a punto a resaltar a partir del producto ofrecido por la empresa, es que este debe ser registrado en INMETRO (Instituto Nacional de Metrología, Calidad y Tecnología- Brasil), ya que dicho órgano, vinculado al Ministerio de Industria de Comercio brasilero, tiene la responsabilidad de estandarizar normas y reglamentos técnicos, así como también la fiscalización a empresas dedicadas a la fabricación e importación o comercialización de bienes industriales.

Por último, debido a que el medio de transporte seleccionado para enviar el producto a su destino es vía terrestre, se dejan establecidas algunas pautas a considerar: en primer lugar, el bien no podrá exceder las 25 toneladas por regulación de ruta Nacional en Argentina. Una vez llegado al país destinatario, no podrá excederse de las 26,5 toneladas por mercadería en tránsito internacional

## Estrategia de Promoción

El objetivo principal de dicha estrategia es aprovechar al máximo los beneficios que resultan de participar en una feria internacional, entre los cuales se encuentran la promoción del producto en mercados internacionales para así poder captar la atención de potenciales clientes.

La feria internacional seleccionada para la exposición del producto será “Metalurgia la Feria y Congreso Internacional de Tecnología para la fundición, aluminio y servicios”. Siendo uno de los eventos más importante del sector en Brasil, en éste se reúnen expositores de varios países para difundir noticias y tendencias de maquinarias, equipos, materiales e insumos para el rubro.

### **Información necesaria:**

-  Próxima edición: martes 15 al viernes 18 septiembre 2020
-  Recinto: Complejo Expoville
-  Ciudad: Joinville
-  País: Brasil

Si bien los daños causados por el virus en Brasil han sido muy grandes, su gobierno actual siempre tuvo como prioridad no descuidar el sector económico. Por tal motivo, la feria en cuestión toma la decisión de no suspender la actual edición, tomando las medidas de prevención adecuadas. A su vez, la misma presenta una modalidad virtual para que aquellos productores extranjeros que no puedan hacerse presente, aun tengan la posibilidad de poder presentar su producto.

## Estrategia de Precio

Siendo San Pablo el destino escogido, y frente a un bien con medidas correspondientes a los 5 metros, sabiendo que la capacidad de carga del camión oscila entre los 70 y los 75 metros cúbicos, la operación a llevar a cabo será consolidada, y en consecuencia se realizará mediante un transporte terrestre. A partir de ello, se establece que la cotización utilizada será en términos CIP, lo cual conlleva a que el vendedor se hará cargo de todos los gastos de la operación hasta el despacho de la mercadería en el depósito aduanero ubicado en el lugar de destino.

*Ilustración 5: Detalles de Operación*

Precio mercadería puesta en fábrica	USD 60.000
Lugar de Pick Up	MAN-SER
Tipo de Operación	LCL (Less Container Load)
Lugar de Aduana	Córdoba, Ar / CACEC
Lugar de destino	San Pablo, Br
Bultos	1 máquina
Commodity	Spare parts
Peso	0,6 Tn
Volumen	5,41 m3

*Ilustración 6: Detalles de Costos*

Gastos a FOB (Costos de pick up y trámites aduaneros)	USD 350
Ingreso a CACEC/TORTONE	USD 95
Flete terrestre Córdoba-San Pablo	USD 1400
Emisión de CRT	USD 60
Hand fee	USD 100
Seguro de la Carga	0,35 % / Valor FOB Min. USD 50

❖ **Precio FOB:** 
$$FOB = \frac{CT + [\%R(IIT + IID + CAgF)] - (\%DN * IIT)}{1 + \%R - (CAG * \%R) - \%DN - CAg - \%HONDA - \%O - \%UIG}$$

*Ilustración 7: Fórmula FOB*

CT	USD 50.560,33
IIT	0
IID	0
% Reintegro	5 %
% CAg	1 %
% HonDA	1 %
% UIG	27 %
% D	0 %

- **Derecho de Exportación:** Al ser un producto industrializado, por el valor del tipo de cambio se pagará \$3 por cada dólar.

- **Utilidad:** 0,10

- **Impuestos a las ganancias:** 0,25

- **%UIG=** 0,2+0,25x0, 2

- **UIG**  $\cong$  0,25

Fórmula FOB:

$$\frac{50.560,33}{1 + 0,05 - (0,01 \times 0,05) - 0 - 0,01 - 0,01 - 0,25}$$

$$\frac{50.560,33}{0,7795}$$

**FOB= USD 64.862,51**

**Derecho Exportación:** Como bien fue remarcado en la estrategia de producto, la empresa goza del beneficio otorgado por el decreto 280/19, quedando así exento del pago de los mismos.

**Reintegro=** % R x [FCA – IIT – IID - (% CAg x FCA)]

**Reintegro=** 0,05 \* [ USD 64.862,51-0-0- (0,01 \* USD 64.862,51)]

**R= USD 3.210,70**

**Precio CIP:** FOB + Flete Internacional + Seguro Internacional

USD 64.862,51 + USD 1400 + USD 211,22= **USD 66.473.73**

## OFERTA INTERNACIONAL

Para llegar al potencial cliente, en primera instancia se recomienda hacerlo vía e-mail, presentándose, presentando el producto, ofreciendo una demostración de su funcionamiento, a partir de que este es una maquinaria industrial, en caso de que se lo requiera y abriéndose a las preguntas y contacto.

A la hora de definir la oferta para el posible cliente se debe tener en cuenta que elementos va contener la misma:

- **Partida arancelaria:** 8424.30
- **Empresa Exportadora:** “MAN-SER S.R.L”
- **Destinatario de la factura pro forma:** “Columbia Trading SA”
- **Término INCOTERM aplicable:** CIP- Aduana de San Pablo- Incoterms 2010
- **Datos físicos del producto:** Máquina Lavadora
- **Cantidad de venta:** 1 Unidad
- **Cotización CIP:** USD 66.473,73
- **Medio de transporte:** Terrestre
- **Documentos Ofrecidos:** Factura Comercial de exportación, documentos de transporte, póliza de seguro y Certificado de ARN (Autoridad regulatoria Nuclear)
- **Medio de pago:** Se pedirá un adelanto del 30/70
- **Período de validez de la oferta:** 7 días

A partir de estos datos se está en condiciones de mandar una factura pro-forma con la oferta a la empresa escogida para que esta pueda ser evaluada.

A través de dicha factura se puede recibir luego la aceptación de la misma, lo cual lleva a la formación de un contrato de compraventa internacional, o una contraoferta que debe ser aceptada por el exportador para que lleve la formación de un contrato.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del siguiente trabajo, quedó reflejado un marco muy favorable para las pequeñas y medianas empresas que buscan dar sus primeros pasos en el mercado externo, siendo que las mismas se ven rodeadas por un abanico de oportunidades comerciales, capaces de permitir que estas, logren un mayor reconocimiento a nivel global. Tales oportunidades se ven expresadas en un comercio internacional que no para de crecer, generando así cambios positivos en la competitividad internacional, efecto traducido en casos como; La emergencia de nuevos mercados, formación de bloques de países, y la constante búsqueda de la liberalización comercial entre naciones. Aun teniendo que atravesar por una situación única a nivel mundial, la gran mayoría de las naciones nunca dejaron de lado a sus industrias sabiendo que del funcionamiento de estas depende la mayor parte económica de las sociedades.

La investigación desarrollada para este Trabajo Final de Graduación, concluye que la empresa MANSER se encuentra en condiciones de realizar su primera exportación. La serie de análisis realizados sobre aquellas situaciones internas y externas que rodean a la empresa, ya sea actualidad política-económica del país, así como también las diversas fortalezas y debilidades propias de la organización en cuestión, son el reflejo de tal resultado. Tales evaluaciones, mostraron una empresa actualmente sólida, destacada por su calidad en la producción y el manejo de precios competitivos, todas fortalezas internas capaces de hacerle frente a los diversos contratiempos que pueden ir surgiendo durante la operación. A demás de las mencionadas ventajas propias de la empresa en cuestión, se le suman una serie de herramientas proporcionadas por el Estado, que tienen como objetivo facilitar el camino a las empresas nacionales, para que estas logren la exportación de sus bienes; Ley Pyme 27.624, el programa Exportar Simple, el decreto 280/19, la eliminación de retenciones a las Pymes, los créditos otorgados para hacer frente a la pandemia, así como también los recientes acuerdos comerciales firmados, fueron algunas de las resaltadas durante el trabajo realizado.

Ante tal situación planteada es que se recomienda desde el punto de vista profesional, hacer enfoque en las recientes medidas mencionadas, siendo que estas pueden garantizarle a la empresa un mayor aprovechamiento de sus puntos más destacados,

permitiendo lograr así la internacionalización de la compañía. A su vez, otro punto al cual prestar atención, es la constante evolución en importaciones del bien ofrecido que vienen mostrando naciones cercanas, ya que las cortas distancias significan una clara reducción en materia costos, llevando así a la presentación de un producto con menor precio.

## REFERENCIAS:

Tarifar. (2019). Nomenclaturas. Recuperado de <http://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

Bustillo, A. F. (2008). *Diseño de una herramienta de evaluación Multicriterio* (Trabajo final de Carrera). Recuperado de [http://oa.upm.es/7304/1/PFC\\_ANA\\_FERNADEZ\\_BUSTILLO.pdf](http://oa.upm.es/7304/1/PFC_ANA_FERNADEZ_BUSTILLO.pdf)

Canvas. (2019). MAN-SER Productos y servicios industriales. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/5641/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Hennessey, J., & Jeannet, P. (2000). *Estrategia de Marketing Global* (3ª ed.). Inglaterra, Inglés: South-Western.

INDEC. (2019). *Intercambio comercial argentino* (Cifras estimadas de julio de 2019). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_08\\_193E4032AA3E.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_193E4032AA3E.pdf)

Infobae. (2019, 21 agosto). La fuerza de las PyME argentinas, desgastada por la pesada carga impositiva. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/08/21/la-fuerza-de-las-pyme-argentinas-desgastada-por-la-pesada-carga-impositiva/>

Invest & Export Brasil. (s.f.). Catalogo de Importadores Brasileiros. Recuperado de <https://cib.dpr.gov.br/Home/PesquisaCompleta>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2019). Innovación para el desarrollo sustentable. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/innovacion-para-el-desarrollo>

Peirano, M. (2012). *ANÁLISIS TECNOLÓGICO SECTORIAL* (Trabajo N° 2 del Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (CIECTI)). Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/est\\_ind\\_analisis-tecnologico-sectorial.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/est_ind_analisis-tecnologico-sectorial.pdf)

Santander Trade. (2019). ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Trade Map. (2018). Lista de los países importadores para el producto seleccionado. Recuperado de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(uct0uw45tdshs2rtittdzx45\)\)/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(uct0uw45tdshs2rtittdzx45))/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)

## **TABLA DE ILUSTRACIONES:**

Ilustración 1: Análisis Interno .....	11
Ilustración 2: Análisis Externo .....	13
Ilustración 3: Matriz Multicriterio .....	24
Ilustración 4: Lista de principales importadores .....	26
Ilustración 5: Detalles de Operación.....	29
Ilustración 6: Detalles de Costos .....	29
Ilustración 7: Fórmula FOB.....	30