



TRABAJO FINAL DE GRADO:

Título: APERTURA DE MERCADO INTERNACIONAL PARA UNA
PYME METALURGICA

CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL. UNIVERSIDAD SIGLO 21.

AUTOR: FRANCO BONANSEA.

DNI: 30.117.062

NÚMERO DE LEGAJO: VCIN02417

Contenido

<i>Introducción</i>	5
<i>Objetivo General</i>	6
<i>Objetivos Específico</i>	6
<i>Análisis de Situación</i>	7
<i>Política</i>	7
<i>Economía</i>	7
<i>Social</i>	8
<i>Tecnología</i>	8
<i>Ecología</i>	9
<i>Análisis Internacional</i>	9
<i>Análisis F.O.D.A.</i>	10
<i>Diagnostico</i>	13
<i>Marco Teórico</i>	14
<i>Plan de Implementación</i>	17
<i>Costeo completo de la exportación</i>	22
<i>Conclusión</i>	23
<i>Recomendaciones</i>	24
<i>Bibliografía</i>	26

Índice de Tablas

Tabla 1- Fortalezas de la Organización.....	11
Tabla 2- Debilidades de la Organización	11
Tabla 3- Oportunidades de la Organización.....	12
Tabla 4- Amenazas de la Organización.....	12
Tabla 5- Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades	13
Tabla 6- Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas.....	14
Tabla 7- Importaciones Total por país	17
Tabla 8- Matriz Multicriterio	19
Tabla 9- Listado de Posibles Clientes	24
Tabla 10- Costos de Exportación	26

Resumen

El reporte, tenía como objetivo la realización de la primera exportación por parte de Man-Ser S.R.L., una empresa metalúrgica, que opera hace 25 años en la región central de Argentina y su principal característica es la elaboración de productos y servicios a medida, con altos estándares de calidad. La firma carecía de experiencia alguna en el comercio exterior es por ello que, para llevar adelante dicha tarea, lo primero que debía realizar es la determinación del mercado que deseaba arribar, valiéndose de herramientas como la matriz multicriterio.

Una vez determinado el país, la firma debió definir a través de que método arribaría al mercado meta, siendo la opción más conveniente por el tipo de producto a comercializar (máquinas lavadoras) la exportación directa. La exportación fue realizada a Fupresa S.A radicada en (San Pablo) Brasil, quien presentaba las características de ser dual, ya que puede ser consumidor final o intermediario del producto a exportar.

Palabras claves: Primera exportación, maquina lavadora y mercado brasilero.

Abstract

The objective of the report was to carry out the first export by Man-Ser SRL, a metallurgical company that has been operating for 25 years in the central region of Argentina and its main characteristic is the development of customized products and services, with high quality standards. The firm lacked any experience in foreign trade, which is why, in order to carry out this task, the first thing it had to do was determine the market it wanted to enter, using tools such as the multi-criteria matrix.

Once the country had been determined, the firm had to define through which method it would reach the target market, with direct export being the most convenient option due to the type of product to be marketed (washing machines). The export was made to Fupresa S.A based in (São Paulo) Brazil, which had the characteristics of being dual, since it could be the final consumer or intermediary of the product to be exported

Keywords: First export, washing machine and Brazilian market

Introducción

Se realiza un reporte de caso donde se analiza un potencial mercado internacional para la empresa Man- Ser S.R.L., quien comercializa maquinas lavadoras, las cuales presentan gran versatilidad, ya que son adaptables a diferentes tipos de industrias. Se elige dicho producto ya que es uno de los emblemas de la firma y al mismo tiempo porque es el que mayores posibilidades presenta de comercialización en un mercado externo.

La organización bajo estudio Man-Ser S.R.L., se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en Argentina. La misma nació en 1995 como una empresa unipersonal dirigida por Luis Mansilla su fundador, en sus inicios solamente se dedicaba a trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En el año 2002, dejó de ser una unipersonal para convertirse en una sociedad de responsabilidad limitada, lo que le otorgó la posibilidad de incorporar nuevos clientes y de mayor envergadura, dándole a la organización una mayor relevancia y prestigio. Con la incorporación de los hijos del fundador en el año 2009, es que la organización da un vuelco dirigido a la excelencia llevando a la firma a la ampliación de su estructura y planta industrial, como también a la certificación de sus procesos de fabricación

La Pyme es una especialista en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria metalúrgica, y para ello ofrece una amplia gama de productos los cuales abarcan desde maquinas lavadoras en diferentes configuraciones (según su automatismo, su forma de trabajo, sistema de transporte, capacidad de trabajo), protectores telescópicos, extractores de virutas y cintas transportadoras. Además de brindar un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales. (Universidad Empresarial Siglo XXI, 2020)

En cuanto al enfoque que toma el reporte se fundamenta en dos razones, siendo la primera un viejo anhelo de los dueños de la empresa, el de poder expandirse tanto en el mercado interno como también en el externo. La otra causa se debe a la inestabilidad macro-económica que atraviesa el país, la cual no solo tiene incidencia en el tipo de cambio, que afecta de manera significativa a la organización, ya que su principal materia prima es el acero, que tiene una cotización en divisas; sino que también afecta a los volúmenes de ventas debido a que la economía se encuentra en una etapa de retracción, haciendo que los distintos sectores de la economía no inviertan en equipamientos y se mantengan con la infraestructura que poseen.

Se puede apreciar la importancia que tiene el analizar la apertura a nuevos mercados; mencionando el caso de Tassaroli S.A., una empresa siderúrgica argentina, situada en Mendoza, quien se dedica a la fabricación de productos para las industrias petroleras, mineras y de energías renovables. Que en el año 1987 inició su proceso de expansión no solo de filiales sino también diversificando su producción. Esto llevó a la apertura de su primera filial en Chile e ingresando en la industria minera. Debido al éxito obtenido en Chile, es que tomó la iniciativa de seguir su expansión y decidió la apertura de su nueva base en Comodoro y en el año 2012 es que llegó al mercado brasileño con TDB, para luego abrir una nueva filial en Colombia (Tassaroli, 2020).

El estudio brinda a la organización la posibilidad de que amplíe su cartera de clientes, al mismo tiempo cumplir con las exigencias del nuevo mercado (lo que la produce incorporar nuevas tecnologías de producción y mayores estándares de calidad), además de un mayor reconocimiento y prestigio, al interactuar en otros mercados. Sin duda que esto redundará en mayores inversiones e ingresos, los cuales se reflejan en el crecimiento de la organización.

Objetivo General

- Identificar un potencial mercado del bloque Mercosur para máquinas lavadoras, de la empresa Man-Ser, para que logre exportar (mediados de 2021).

Objetivos Específicos

- Detectar un mercado de Latinoamérica para la comercialización de máquina lavadora de la empresa Man-Ser.
- Establecer estrategias de mercadotecnia internacional para penetrar en el mercado seleccionado de máquinas lavadoras para el próximo ejercicio.

Análisis de Situación

Se inicia el presente análisis de situación, utilizando la herramienta PESTEL, la cual desarrolla un análisis estratégico que ayuda a comprender el entorno general en el que se encuentra la organización. Dicha herramienta describe los aspectos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) otorgándole a la firma la posibilidad de anticipar el escenario al que se enfrentará (Fahey, Narayanan, 1986).

Política

La situación política del país está signada por el cambio del gobierno nacional a fines del año pasado, lo que trae aparejado una variación ideológica con el gobierno anterior. El mencionado cambio, sumado a la falta de presentación y desarrollo de un programa económico y a la incertidumbre del rumbo de las relaciones internacionales (basado en antecedentes que dicho partido llevo a cabo en el pasado) no permite determinar con certeza la orientación política en general del nuevo gobierno. Otro factor de incidencia es renovación de los escaños del Congreso, lo que produce que ejecutivo nacional no cuente con mayoría absolutas en las cámaras, siendo esto un escollo a superar al momento de los envíos de proyectos de ley.

Uno de los principales inconvenientes que debe afrontar el gobierno es la negociación de los vencimientos de la deuda externa y su posible reestructuración de la misma (con organismos internacionales y acreedores privados), la cual influencia el rumbo político y económico.

Economía

La economía del país, presenta una situación de recesión, la cual se viene arrastrando desde el año pasado, como consecuencia de la caída del PBI en un 1,1 % con respecto al año anterior, las estimaciones realizadas para el 2020 muestran que el PBI volverá a arrojar un déficit, el cual rondará el 7.1% según estimaciones oficiales. (Ministerio de Economía de la República Argentina, INDEC, 2019)

Con respecto a la inflación, la proyección para el 2020 rondará alrededor del 44.4% según lo estimado por el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) que asesora al BCRA. Siendo la inflación menor que la del año pasado, pero como consecuencia de la caída de la actividad económica (mencionado en el párrafo anterior).

Así mismo el REM prevé que el tipo de cambio llegue a diciembre en un valor cercano al \$78,70, lo que nos indica que el tipo de cambio acompaña al ritmo inflacionario, ya que dicho aumento rondará el 24.3%. En cuanto a la estimación de las tasas promedio de la LELIQ en pesos 28% para el mismo tiempo. Del análisis se

observa la complejidad de acceso a créditos, y la volatilidad del tipo de cambio, siendo una complejidad, tanto para grandes empresas como Pymes (Banco Central de República Argentina, 2020).

Los indicadores antes mencionados permiten inferir que el presente año, será recesivo como el anterior, presentando pequeñas mejoras en cuanto a la inflación y en algunos rubros de la economía.

Social

El análisis social lleva a ver los indicadores de la pobreza e indigencia los cuales arrojan un índice del 37,5% y 8,9% (diciembre 2019) lo que muestra un incremento sustancial con respecto al año pasado, como consecuencia de la situación económica, que afecta a los sectores más vulnerables. Dichos índices fueron impulsados por la inflación cuya tasa fue del 56.7%.

Otro dato a tener en cuenta es el incremento de la tasa de desempleo que en el último trimestre del año pasado alcanzó un índice del 8,9 % y se estima que la misma subirá durante el 2020 alcanzando los dos dígitos, derivado de la precaria situación económica que atraviesa el país.

Los indicadores que terminan de conformar el análisis social son la cobertura de salud y alimentación con un 32,2%, (haciendo referencia a la falta cobertura de salud) y si desglosamos dicho porcentaje el mismo indica que en situación de pobreza aumenta a un 63% según datos oficiales (Universidad Católica Argentina, 2020).

Además de lo mencionado, las partidas presupuestarias incluidas en proyecto de ley del presupuesto 2019 reflejan un incremento en los servicios sociales que alcanzan el 32%, desglosando el mismo en los siguientes incrementos salud, promoción y asistencia social, seguridad social con 29%; agua potable y alcantarillado con 22%, siendo vivienda y urbanismo el más bajo con un 11,5% (utilizando dichos datos debido a la inexistencia de presupuestos 2020). Estos números se encuentran impulsados por diferentes planes de envergadura nacional como el Plan Nacional de Agua, Plan Nacional de Viviendas, ambos en post de sanear el déficit que presentan en esta materia diferentes sectores del país (Dir. Nac. del Agua potable y Saneamiento – Subsecretaria de Recursos Hídricos, 2017).

Tecnología

Con respecto al acceso a las nuevas tecnologías, se aprecia que el gobierno anterior, inició un camino a la inserción del país en el mundo, eliminando trabas que

impedían el acceso o resultaba dificultosa la innovación tecnológica aplicada a la producción, ciencia, entre otros rubros. Se puede destacar el Plan País Digital, que consisten en la inversión de equipamiento y tecnología, para garantizar un mejor acceso a la calidad educativa, el desarrollo de ciudades más inteligentes, brindar servicios de mayor calidad y lograr una mayor inclusión digital de las personas (Ministerio de Educación Cultural, Ciencia y Tecnología-2020).

En cuanto a la investigación y al desarrollo, el gobierno nacional, impulsa el mismo a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, diferentes planes como ser Ideas y Proyectos Concertados con Empresas (IP-PCE), la plataforma MIA (que permite el financiamiento colectivo de proyectos científicos y tecnológicos) o el Programa de Innovación Tecnológica (Ministerio de Educación Cultural, Ciencia y Tecnología-2020).

Resulta indispensable marcar que las variaciones en el tipo de cambio inciden de manera significativa, debido a que componentes, materiales, son importados y su cotización está realizada en moneda extranjera, presentando un escollo.

Ecología

Otras de las acciones que se impulsaron en post de la ecología, es la implementación de planes para la producción de energías renovables, a través de Renovar el cual consta de tres rondas, en el cual se adjudicaron 69 proyectos de tecnología solar fotovoltaica, 64 de tecnología eólica, 19 de tecnología biomasa, 14 aprovechamientos hidroeléctricos, 35 tecnología biogás y 5 tecnologías de biogás de relleno sanitario. En la actualidad se encuentra en funcionamiento 35 proyectos con una producción instalada de 1.024,3 MW.

Análisis Internacional

En el plano internacional se aprecia en la región un distanciamiento ideológico (de Argentina) con el resto de los gobiernos, tal como sucede con su principal socio comercial (Brasil), impidiendo el crecimiento como bloque regional. Parte del distanciamiento se vió reflejado durante el mes de abril cuando la Argentina decidió no formar parte del bloque en las negociaciones del Mercosur con la Unión Europea, sobre el convenio firmado durante 2019, medida que fue retrotraída luego de la intervención de Uruguay. Además, hay que considerar la incidencia que presentará las elecciones presidenciales de Estados Unidos, las cuales inciden tanto política como económica. En lo económico, teniendo en cuenta la pandemia que atraviesa el mundo, que obligo a

varios países a declarar aislamiento, confinamiento y cierre generalizado de comercios e industrias (a fines de evitar colapso del sistema sanitario), se proyecta que la economía mundial sufra una contracción del 3% durante el 2020 (peor que la crisis financiera del 2009). Los países más afectados serán los emergentes y en vías de desarrollo como también los que dependen directamente de las industrias del turismo (F.M.I., 2020). Como consecuencia de la pandemia se aprecia una caída del 70% del precio del barril de petróleo tanto en su modalidad Brent y WTI, haciendo insuficientes las medidas para frenar la producción del mismo, en post de contener el valor del barril. De idéntica forma se comportó el gas y los commodities en general, aunque no presentan una caída tan abrupta como la del petróleo (Banco Mundial, 2020).

Se procede a la presentación del producto que la firma tiene intención de comercializar en un nuevo mercado del Mercosur, siendo su posición arancelaria 84.24.30.10.900 (Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua-Maquinas lavadoras).

Dicho producto presentó durante 2019 a nivel mundial, un volumen de exportación de \$2.912.384(miles de USD), contrayéndose 8% con respecto al 2018, siendo los principales exportadores Alemania, China, Italia, Estados Unidos y los Países Bajos. Con respecto a las importaciones se aprecia también una retracción con respecto al 2018 del 9%, siendo los principales importadores Estados Unidos, Alemania, Francia, China y el Reino Unido. Si se extrapola dicho análisis a nivel del Mercosur se percibe que el principal exportador de grupo es Brasil con más del 90% de las operaciones, siendo Argentina quien aporta casi el 8% restante, en las importaciones se repite la escena anterior.

Llevado el análisis a Argentina se visualiza que el total de exportaciones en dicho rubro no llega al 1% mundial, donde sus principales destinos durante el año 2019 fueron países no especificados, México, Chile y Uruguay. Entre las principales empresas exportadoras del producto arriba descrito se puede nombrar en orden de volumen de exportación, Tassaroli S.A.; Metalúrgica Cuyana S.A.; Buheler S.A.; Blipack S.A.; Acerbelt S.A. (Trademap, 2020)

Análisis F.O.D.A.

Es una herramienta que permite realizar un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización, basado en los siguientes factores Fortalezas, Debilidades (ámbito interno), Oportunidades y Amenazas (ámbito externo). El uso de

dicha herramienta consiste en reflejar en una matriz de cuatro cuadrantes, cada factor arriba mencionado. Analizado cada factor, se arriba a una conclusión que posibilita el desarrollo de estrategias de negocio (Banco Santander, 2020).

Tabla 1 – Fortalezas de la Organización.

Fortalezas	Justificación
Extrapolar a un mercado internacional el conocimiento y experiencia	La organización cuenta con una trayectoria de 24 años, lo que le otorga una gran experiencia y conocimiento (en la elaboración de máquinas lavadoras).
Productos diferenciales con respecto al mercado (ya que son hechos a medidas del cliente).	La compañía elabora productos únicos, hechos a medidas y con las características solicitadas por el cliente. Como parte de su estrategia de diferenciación.
Altos estándares de calidad certificados.	Los productos cuentan con certificación de normas ISO 9001, lo que brinda a sus clientes un estándar de calidad al momento de adquirir dichos productos.
Fidelidad de los clientes, por su calidad y nivel de servicios.	Debido a estándares de calidad y a la estrategia de diferenciación en la prestación de servicios en la cual se centra en los clientes y en el servicio de post venta.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2- Debilidades de la Organización.

Debilidades	Justificación
La toma de decisiones que se concentra en los miembros de la familia.	Es una empresa familiar, cuyo miembros del directorio, carecen de experiencia en comercio internacional.
Falta de experiencia en comercio internacional por parte del personal.	Los recursos humanos de la firma, nunca llevaron adelante ninguna operación comercial hacia el exterior.
Nula promoción, de productos personalizados fuera del mercado nacional.	Debido a la falta de acciones de marketing internacional, al carecer de un departamento específico.
Incrementos de costos por contratación de flete internacional.	La empresa incurrirá en costos más elevados al momento de contratar transporte de cobertura internacional.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3- Oportunidades de la Organización

Oportunidades	Justificación
----------------------	----------------------

Aprovechar los acuerdos arancelarios que posee el país con los países de la región.	La empresa podría utilizar los acuerdos para la apertura de nuevos mercados externo.
Reciente anuncios de crédito a tasas diferenciales para Pymes.	Posibilidad de acceder a créditos productivos para el desarrollo de pymes.
Disponibilidad de nuevos canales de venta y publicidad.	Para que la organización adquiriera mayor difusión y de esta manera gane más clientes.
Realizar una Alianza estratégica con empresa de transporte para una disminución en los costos.	Llegar a un acuerdo con una empresa de transporte de cobertura internacional, a los fines de reducir costos de traslado.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4- Amenazas de la Organización

Amenazas	Justificación
Posibilidad de una devaluación como consecuencia del atraso cambiario oficial.	Lo que traerá aparejado un aumento de los costos de producción, como consecuencia de la suba de precio de la materia prima. Como también un aumento en el flete, por el impacto en los combustibles
Fuerte caída de la demanda de bienes de capital como consecuencia de la pandemia.	Debido a la contracción económica, se verán afectada la demanda general de bienes y servicios a nivel mundial.
Incertidumbre económicas y de comercialización como consecuencias de la pandemia	Gran recesión mundial debido al aislamiento y al parate de las empresas a nivel mundial. Reflejándose en la caída del PBI de las potencias mundiales
Alta inflación.	Suba en los costos en general, debido al aumento del nivel general de los precios, que repercute en la economía.

Fuente: Elaboración Propia.

Ponderación de Variables

Tabla 5-Ambiente Interno: Fortaleza y Debilidades

Factores	Porcentaje	Calificación	Ponderación
<i>Extrapolar a un mercado internacional el conocimiento y experiencia</i>	20	3	60
<i>Productos diferenciales con respecto al mercado (ya que son hechos a medidas del cliente).</i>	15	1.5	22.5
<i>Altos estándares de calidad certificados.</i>	10	2	20
<i>Fidelidad de los clientes, por su calidad y nivel de servicios</i>	15	1	10

<i>La toma de decisiones que se concentra en los miembros de la familia.</i>	5	-1	-5
<i>Falta de experiencia en comercio internacional por parte del personal.</i>	10	-2	-20
<i>Nula promoción, de productos personalizados fuera del mercado nacional.</i>	15	-1	-15
<i>Incrementos de costos por contratación de flete internacional.</i>	5	-2	-20
TOTAL	100		52.5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6-Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

Factores	Porcentaje	Calificación	Ponderación
<i>Aprovechar los acuerdos arancelarios que posee el país con los países de la región.</i>	15	1.5	30
<i>Reciente anuncios de crédito a tasas diferenciales para Pymes.</i>	15	1	15
<i>Disponibilidad de nuevos canales de venta y publicidad.</i>	20	2	40
<i>Realizar una Alianza estratégica con empresa de transporte para una disminución en los costos.</i>	10	2	20
<i>Posibilidad de una devaluación como consecuencia del atraso cambiario oficial.</i>	10	-2	-20
<i>Fuerte caída de la demanda de bienes de capital como consecuencia de la pandemia.</i>	10	-2	-20
<i>Incertidumbre económicas y de comercialización como consecuencias de la pandemia</i>	13	-2	-26
<i>Alta inflación.</i>	7	-2	-14
TOTAL	100		25

Fuente: Elaboración propia.

Diagnostico

La organización bajo estudio Man-Ser S.R.L., se encuentra en la disyuntiva si es conveniente iniciar o no un proyecto de exportación, lo que le posibilitaría el desembarco en un mercado diferente al que se encuentra operando y de iniciarse en el comercio exterior. Las razones que motivan a la firma, a dicha iniciativa, no es solo un ferviente deseo de los dueños, sino la posibilidad de mejorar la capacidad competitiva y

mantenerse en la vanguardia, y al mismo tiempo mejorar la imagen de la firma y sus ventas.

La resolución de adentrarse en el comercio internacional traería una serie de beneficios; económicos debido a que ampliaría su cartera de clientes (que hoy se encuentra conformada solo por clientes nacionales) viéndose reflejado en mayores ingresos (pudiendo contrarrestar los efectos de una caída del mercado interno), tecnológicos porque debería estar constantemente actualizando sus bienes de capital (a los fines de mantener sus estándares de calidad).

Luego de haber sometido a la organización a una serie de análisis, lo que proporciona la real situación de la firma y del contexto en que se encuentra, lo que permite observar que Man-Ser S.R.L., se encuentra en una situación consolidada financieramente lo que le permite sobreponerse a el escenario turbulento que se presenta en la actualidad. Además, cuenta con el conocimiento técnico y la infraestructura, tanto edilicia como humana, que le permite elaborar productos de reconocida calidad (ya que presentar sus procesos productivos certificados internacionalmente).

Adicionalmente cuenta con un producto que presenta grandes cualidades, que le otorga la capacidad de adaptarse a diferentes industrias (debido a la que pueden ser diseñadas de acuerdo con las especificaciones solicitadas del cliente), y que, si bien durante el último año sufrió una caída en la demanda y en sus volúmenes de venta a nivel mundial, simplemente acompaña a la tendencia de global de la economía.

En cuanto a su escenario a futuro que se prevé una contracción mayor de la economía durante el año 2020, como consecuencia de la pandemia, revirtiendo dicha caída durante el año 2021.

Es por lo mencionado en los párrafos precedentes, que se puede concluir que la firma se encuentra en una posición ideal para llevar adelante un proyecto de exportación hacia un nuevo mercado, ya que se considera una oportunidad el momento que atraviesa el mundo y la empresa.

Marco Teórico

Para poder desarrollar el presente proyecto de exportación y darles cumplimiento a los objetivos esgrimidos, es necesario indicar de qué herramientas se utilizan. Es por tal motivo que se procede a describir dichas herramientas.

Para realizar la detección de un potencial mercado, se utiliza el modelo o matriz multicriterio, que sirve para la comprensión, evaluación y resolución de problemas de decisión, además posibilita la realización de una comparación entre las alternativas seleccionadas, en este caso seleccionar el país más conveniente para el proyecto de exportación.

La metodología del análisis consta de tres fases; Estructuración del Problema, Determinación de prioridades, Determinación de consistencia.

La Estructuración del problema, está conformado por la definición del objetivo (donde se describe lo que el decisor quiere alcanzar, al elegir una de las alternativas planteadas); determinación de los criterios de evaluación (representan los factores que el decisor considera que son necesario para el análisis); identificación de las alternativas (son las posibles soluciones al problema planteado, y de la cual se debe optar por una, que permita el cumplimiento del objetivo o el más próximo a él).

En cuanto a la Determinación de prioridad, esta fase se compone de la determinación de las preferencias (en donde se establece la importancia de un elemento sobre otro al momento de compararlo). Para poder realizar la comparación entre los elementos, es que se le asignan valores numéricos o una ponderación. Además de la determinación esta fase se completa con la sintetización de los resultados, que es donde se determina cuáles de las alternativas propuestas es la que brinda una mejor calificación con base a los criterios de evaluación.

Y la última fase es la determinación de las consistencias, fase en la cual se analizan los resultados obtenidos y se toma la decisión que alcance al objetivo propuesto o que mayor proximidad a la realización de este presente. Se aclara dicha situación porque no siempre se logra arribar al objetivo y por tal motivo se debe elegir la mejor propuesta que arroje dicha herramienta. (Llamazares Redondo, Berumen, 2011).

Con respecto a las estrategias para desarrollar la penetración de mercados, se describen las que mejor se adaptan para el presente caso. Se presentan las diferentes modalidades de exportación que posee una empresa para expandir sus horizontes e ingresar en una nueva plaza internacional, verificando cual es la que mejor se adapta a la organización, al producto que comercializa o al país que desea ingresar.

Así mismo se cuenta con varias alternativas de exportación:

- Exportación Indirecta: En la presente modalidad participa un intermediario local en el mercado extranjero, quien cuenta con el conocimiento del mercado. La principal dificultad, es encontrar el intermediario adecuado para nuestros productos.
- Exportación Directa: Esta modalidad brinda a la organización un mayor control sobre el proceso de exportación, potencialmente mayores ganancias, relación directa con los mercados y clientes. Además, requiere de una preparación mayor de la organización, tanto en su capacidad productiva como en su capacidad de trabajo (ya que requiere un personal más capacitado). También se debe tener en cuenta los diferentes tipos de canales de distribución, entre ellos, agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.
- Subsidiaria de Ventas: En este caso la firma realiza una exportación directamente a su subsidiaria instalada en el extranjero. Esta alternativa ofrece un control total sobre la distribución, pero al mismo tiempo implica poseer recursos financieros para poder financiar las operaciones en el extranjero. (Jeannet, Hennessey, 2005).

Otra posible estrategia de penetración de mercado, que puede desarrollar Man-Ser, es la Alianza Estratégica, la que consiste en un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartido y dependencia mutua, es decir acceden a trabajar en cooperación con un objetivo común. Esta estrategia implica un marketing conjunto como también ventas, distribución o producción conjunta, dicho de otra manera, cada organización aporta una habilidad o recurso que por lo general son complementarias.

Para poder desarrollar de manera exitosa esta estrategia, es necesario definir con anticipación cuáles son los objetivos comunes de la alianza y al mismo tiempo también establecer los roles que asume cada aliado.

Dentro de las ventajas que otorga la alianza estratégica se destacan: accesos a nuevos mercados y canales de distribución que aumenten las ventas; transferencia de tecnología entre las empresas para mejorar las ventajas competitivas (en procesos productivos para modernizarlos o mejorarlos); minimizar riesgos de una inversión, tanto en nuevos productos o investigación y desarrollo; ayuda al bloqueo de una amenaza competitiva; aumenta el poder de negociación de los miembros de la alianza con

respecto a compradores o proveedores. En contraposición presenta las siguientes desventajas: conflicto de control; diferencia en los estilos de dirección; diferencia de objetivos a alcanzar con la asociación (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland III, 2012).

Plan de Implementación

Para determinar cuál país es el más conveniente para llevar adelante el proceso de exportación de Man Ser S.R.L., se sometió a un primer filtro el cual consistía en verificar el volumen de importaciones totales de cada país, a los fines de desarrollar un análisis con mayor detalle solo sobre los 5 mercados con mayor potencialidad.

Tabla 7-Importaciones Totales por País

País	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	Paraguay	Perú	México
Volumen Importación (millones U\$S)	9.995	177.341	64.119	51.232	20.277	12.187	42.362	467.293

Fuente: Trade Map (2019)

El resultado del primer filtro aplicado (reduce el número de países a analizar), se continuó el análisis de los 5 principales países de la región a los que se somete a los siguientes criterios:

- Crecimiento del PBI.
- PBI per cápita.
- Importaciones Totales del País.
- Importaciones Totales del Producto.
- Derechos de Importación.
- Riesgo País.
- Inflación.
- Libertad Económica.
- Clima de Negocio (Transparencia y corrupción).

La información recolectada sobre los criterios antes mencionados fue volcada a la matriz para realizar el análisis y determinar cuál es el país a exportar. Para poder exponer la información en la matriz fue necesario, agrupar por ítem y asignar una valuación, que permitió una mejor comprensión de la matriz.

PBI (estimado 2019)	Millones de USD	Valor	Rango
Brasil	1867	5	500 => Mas
Chile	294.24	4	200 =>500
Colombia	327.90	4	200 =>500
Perú	228.90	4	200=>500
México	1274	5	500 => Mas

Valores en Miles Millones	
1	0 => 50
2	50 => 100
3	100 => 200
4	200 => 500
5	500 => Mas

Crecimiento del PBI	%	Valor	Rango
Brasil	0.9	1	0 => 1
Chile	2.5	3	2 => 3
Colombia	3.4	4	3 => 5
Perú	2.6	3	2 => 3
México	0.4	1	0 => 1

Valores Porcentuales	
1	0 => 1
2	1 => 2
3	2 => 3
4	3 => 5
5	5 => Mas

Importaciones Totales del País	Millones de USD	Valor	Rango
Brasil	177.341	5	50 => Mas
Chile	64.119	5	50 => Mas
Colombia	51.232	5	50 => Mas
Perú	42.362	4	20 => 50
México	467.293	5	50 => Mas

Valores en Miles Millones	
1	0 => 5
2	5 => 10
3	10 => 20
4	20 => 50
5	50 => Mas

Importaciones Total del Producto	Miles de USD	Valor	Rango
Brasil	35.753	4	30 =>50
Chile	12.153	2	10 =>20
Colombia	9.763	1	0 =>10
Perú	5.422	1	0 =>10
México	0	1	0 =>10

Valores en Miles USD	
1	0 => 10
2	10 => 20
3	20 => 30
4	30 => 50
5	50 => Mas

Riesgo País	Puntos	Valor	Rango
Brasil	334	2	301 =>500
Chile	202	3	201 =>300
Colombia	268	3	201 =>300

Valores Porcentuales	
5	0 => 1.99
4	2 =>3.99
3	4 =>5.99
2	6 =>7.99
1	8 => Mas

Derecho de Importación	%	Valor	Rango
Brasil	0	5	0 => 1.99
Chile	0	5	0 => 1.99
Colombia	0	5	0 => 1.99
Perú	0	5	0 => 1.99
México	0	5	0 => 1.99

Perú	132	4	101 => 200
México	318	2	301 => 500

Inflación (estimado 2019)	%	Valor	Rango
Brasil	3.8	3	3.01 => 4
Chile	2.2	4	2.01 => 3
Colombia	3.6	3	3.01 => 4
Perú	2.2	4	2.01 => 3
México	3.8	3	3.01 => 4

Libertad Económica	Puntos	Valor	Rango
Brasil	53.70	3	41 => 60
Chile	76.80	4	61 => 80
Colombia	69.20	4	61 => 80
Perú	67.90	4	61 => 80
México	66	4	61 => 80

Clima de Negocio	Puntuación	Valor	Rango
Brasil	6.57	4	6 => 7.99
Chile	7.89	4	6 => 7.99
Colombia	6.35	4	6 => 7.99
Perú	6.40	4	6 => 7.99
México	6.91	4	6 => 7.99

Valores en Puntos Básicos	
5	0 => 100
4	101 => 200
3	201 => 300
2	301 => 500
1	500 => Mas

Valores Porcentuales	
5	0 => 2
4	2.01 => 3
3	3.01 => 4
2	4.01 => 5
1	5 => Mas

Valores en Puntos	
1	0 => 20
2	21 => 40
3	41 => 60
4	61 => 80
5	80 => Mas

Valores en Miles Millones	
1	0 => 1.99
2	2 => 3.99
3	4 => 5.99
4	6 => 7.99
5	50 => Mas

Tabla 8- Matriz Multicriterio

Criterio	Peso	Importaciones Totales del País	Importaciones Totales del Producto	Derechos de Importación	Inflación (estimado 2019)	PBI (estimado 2019)	Crecimiento del PBI (estimado 2019)	Libertad Económica	Riesgo País	Clima de Negocios	TOTAL
		0,2	0,19	0,10	0,06	0,15	0,10	0,07	0,06	0,07	1,00
BRASIL	Valor	5	4	5	3	5	1	3	2	4	3.90
	Ponderado	1	0,76	0,5	0,18	0,75	0,10	0,21	0,12	0,28	
COLOMBIA	Valor	5	1	5	3	4	4	4	3	4	3.51
	Ponderado	1	0,19	0,5	0,18	0,60	0,40	0,28	0,18	0,28	
CHILE	Valor	5	2	5	4	4	3	4	3	4	3.76

	<i>Ponderado</i>	1	0,38	0,50	0,24	0,60	0,30	0,28	0,18	0,28	
PERU	<i>Valor</i>	4	1	5	4	4	3	4	4	4	3.43
	<i>Ponderado</i>	0,8	0,19	0,50	0,24	0,60	0,30	0,28	0,24	0,28	
MEXICO	<i>Valor</i>	5	1	5	3	5	1	4	2	4	3.40
	<i>Ponderado</i>	1	0,19	0,50	0,18	0,75	0,10	0,28	0,12	0,28	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber sometido a los diferentes países a la matriz multicriterio la misma arrojó que el mercado más conveniente para llevar adelante su primera exportación es Brasil, ya que presentó los valores más altos.

Con el país más conveniente determinado a realizar la exportación, se presentó un listado de los posibles clientes de las máquinas lavadoras.

Tabla 9- Listado de Posibles Clientes

Nombre	Rubro	Volumen de Negocio	Correo Electrónico	Página Web	Dirección
Link Steel Equipamientos Industriales	Fabricación de equipos industriales	US\$ 9.785.550	comercial@linksteel.com.br	http://www.linksteel.com.br/	Rod. Do Açúcar km 146 - Rio das Pedras / SP
Fupresa S.A.	Fabricación de equipos industriales	US\$ 13.384.285	contato@fupresa.com.br	http://www.fupresa.com.br/	Rod. Engº Ermenio de O. Pentead - CEP: 13.347-600 KM 47.6 Indaiatuba / SP
Grupo Wortex	Tecnología de fabricación y soluciones para industrias en el sector plástico	US\$ 660.668	vendasmaquinas@wortex.com.br vendasroscas@wortex.com.br	https://www.wortex.com.br/	Rua Dr. Elton César, 649 Campinas, São Paulo, Brasil
Automa Cormick	Fabricación de equipos y maquinas industriales	US\$ 889.404	acormick@acormick.com.br	http://www.acormick.com.br/	Via Desembargador Luiz Carlos de Araújo, 815 Bairro Pinhal - Cabreúva - SP
Brevil - Bremer e Marcovil Metalomecânica Ltda	Metalmecánica	US\$ 430.668	brevil@brevil.ind.br	http://www.brevilind.br/	Rua Lilly Bremer, 111 Bairro Navegantes, BR-470 Km 137 Rio do Sul - Santa Catarina - Brasil

Fuente: Elaboración Propia

Presentados los posibles clientes, se procedió a utilizar el volumen de negocios de cada firma como variable para determinar cuál fue el cliente más conveniente con la cual llevar adelante la primera exportación de Man- Ser S.R.L. Es por la variable antes

mencionada que la empresa seleccionada es Fupresa S.A., otro aspecto que se tuvo en cuenta en la elección es la gran cantidad de sectores dentro del rubro a los cuales la empresa atiende.

Como se trata de la primera exportación que va a llevar adelante Man- Ser, hubiera sido pausable de usar la herramienta Exporta Simple, pero no es posible debido a que supera el límite establecido del precio del producto (U\$S15.000), ya que el valor de la máquina lavadora es de U\$S 60.000, por esta razón y por sus dimensiones y peso de la máquina es que es conveniente usar la exportación directa.

Además de la razón antes expuesta, se consideró dicha forma de exportar ya que la organización a la que se realiza, presentó la dualidad de poder incorporar las máquinas en su proceso de producción como parte de ellos, y al mismo tiempo vender las mismas como un producto más de la firma, ya que no cuenta en su cartera de productos con máquinas lavadoras industriales (que se adaptan a diferentes tipos de industrias o realizadas a medidas) y de esta manera le otorgó a Man-Ser control sobre el proceso de exportación y una mayor ganancias (al evitar intermediarios locales).

Para brindar mayor precisión a Man Ser con respecto a cómo se desarrolló el proceso de exportación es que se detalla el mismo a continuación.

El Incoterms EXW Fábrica, el mismo consiste en la entrega de la mercadería en el depósito del vendedor. Incluye el costo total de producción; comerciales; de publicidad; el embalaje adaptado al país de destino; certificados, homologaciones y licencias de producto para su exportación; costo de documentación de exportación (certificado de origen, intervención de organismo oficiales); costo de financiero y bancarios (comisiones, gestión de cobro, etc.).

A los costos antes mencionados (que conforman el EXW), se suma el costo de carga en fábrica; transporte interno en país de origen (transporte hasta el almacén del transportista, costo de almacenaje del transportista, transporte desde el almacén hasta la terminal); costo de trámite y gestión aduanera (costo de despacho de aduana, costo de agente aduanero, costo emisión documentos de transporte) para arribar a FCA (franco porteador).

Al Incoterms FCA, fue adicionado los siguientes costos tasas, estiba y manipulación de la mercadería en la terminal de origen (que incluye tasas de tránsito por uso de instalaciones; gastos por manipulación en la terminal; ISPS, y en caso de corresponder costo de almacenaje en puerto). De esta manera se determinó el precio FOB de la mercadería, que consiste en la mercadería puesta arriba del barco.

Al precio FOB, se sumó el costo de transporte internacional; costo de la prima del seguro sobre transporte internacional, lo que dió como resultado CIF.

Partiendo desde el precio CIF, se le adicionó costo de estiba y manipulación de la mercadería en la terminal de destino; arancel sobre la mercadería; otros impuestos, tasas o gastos de importación; costo de trámites y gestión aduanera de importación; Transporte interno en país de destino; costo de descarga al cliente, lo que dió el precio DDP.

Costeo completo de la exportación

A continuación, se presentó los costos necesarios para llevar adelante la primera exportación de Man-Ser S.R.L., a la empresa brasilera Fupresa S.A.

Con respecto a los costos de exportación (descriptos abajo), en los mismos se incluyó el precio de la lavadora, gastos de embalaje (la máquina lavadora se despacha en una caja de madera cuyas dimensiones comprende 6 m³ y un peso de 400 Kg), flete interno hasta el puerto de Buenos Aires, el seguro del flete interno, gastos bancarios, como también gastos en organismo públicos intervinientes. En los gastos indirectos se incluyeron las comisiones del agente aduanero. Además, se debió tener en cuenta los derechos de exportación, derechos de exportación adicionales correspondientes a los decretos N°793/18 (y sus modificaciones); N° 865/18 (y sus modificaciones); N° 37/19, la utilidad esperada por parte de la empresa (porcentaje del valor FOB) y el anticipo del impuesto a las ganancias.

Cuando la mercadería arriba al puerto de Santos en Brasil, se tuvo en cuenta los siguientes tributos y tasas, que fueran necesarias para la importación de la mercadería, Impuestos a los Productos Industrializado (el cual presentó una alícuota general del 17%), Impuestos a la Circulación de Mercadería y Servicios (su alícuota varía según el estado, pero en este caso que arriba a San Pablo es del 18%). Mientras que las tasas que presentan son el PIS (Contribuciones para financiar programas y planes sociales) y COFINS (Contribución para la Financiación de la Seguridad Social), cuyas alícuotas fueron de 0,65% al 1,65 % para la primera y del 7,6% para la segunda tasa.

Luego se detallan los valores de las diferentes modalidades de Incoterms.

Tabla 10- Costos de exportación

Descripción	USD
Costo de Producción, Comercial	60.000
Embalaje	150
Certificaciones, Homologaciones (Tramitación de Senasa)	2

Costo de Documentación (arancel Senasa)	10
Costo Financiero y Bancario	20
EXW Córdoba, Argentina	60.182
Costo de Carga de Fabrica	25
Transporte Interno	288
Seguro Interno	12
Costo de Tramite y Gestión Aduanera (Honorarios del Despachante)	688.92
Derecho de Exportación	0%
Derechos Adicionales de Exportación Decreto 793/18 mod. Decreto 865/18 mod. Decreto 37/19	3332.83
Reintegros a Cobrar	3096.41
Utilidad Neta 5% (Porcentaje del Valor FOB)	3426.80
Anticipo Impuestos a las Gcias 0,5 %	344.05
Costo Tasas, Estiba y Manipulación	3688.43
VALOR FOB	68891.62
Flete Internacional	605.00
TOTAL CFR	69496.62
Seguro de Carga Internacional	301.00
TOTAL CIF	69,797.62
Costo de Estiba y Manipulación	435
Impuestos, Tasas (Impuestos a los productos Industrializados, Impuestos a la Circulación de la Mercadería, Cofins, Pis)	30361.96
Transporte Interno	210
Costo de Descarga	23
VALOR DDP	100827.58

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión

Luego de haber realizado el relevamiento y practicado diferentes análisis a Man-Ser S.R.L., se pudo concluir que la organización se encuentra en una situación consolidada en el mercado interno, gracias a la trayectoria y el conocimiento que adquirió a lo largo de su historia, lo que le otorgó la capacidad para afrontar los diferentes inconvenientes que se suscitaron como los problemas macro económicos que inciden en la volatilidad del tipo de cambio al adquirir materia prima, la comercialización de productos, la dificultad en el acceso a crédito.

Dicha pericia adquirida, le otorgó sabiduría para adoptar una estrategia diferenciadora en cuanto a la calidad de sus productos y servicios que brinda, ya que los mismos son personalizados y se adaptan a lo solicitado por los clientes.

Por lo antes mencionado es que se encuentra en una situación ideal para llevar adelante su primera exportación hacia el mercado determinado por los análisis (Brasil), debido a que reflejó un gran potencial de crecimiento, basado en el tamaño del mercado que le permite la utilización de las lavadoras en diferentes ramas del sector industrial (entre los que menciona el sector automotriz, la siderurgia, celulosa, minería, petroquímica, entre otras) y al mismo tiempo en el volúmen de importaciones que presentaba el mercado brasileño. A la vez dicho país cuenta con mayor de poder reexportación y de llegada a diferentes mercados debido al reconocimiento que cuentan sus empresas a nivel mundial.

La incursión en el nuevo mercado trajo aparejados resultados beneficiosos para la organización, no solo en comercializar en un terreno nuevo, sino también en cuanto a lo económico que se reflejó en las arcas de la empresa y al prestigio que obtuvo debido a que las empresas a las que se deseaba llegar son multinacionales o nacionales de gran envergadura.

Para lograr el arribo a la nueva plaza es que optó por la exportación directa ya que la empresa seleccionada presentó una dualidad de poder ser el consumidor final y al mismo tiempo un intermediario quien posee una vasta experiencia del mercado interno debido a la trayectoria que tiene la misma.

Recomendaciones

Para la implementación del plan de exportación o llevar adelante su primera exportación, será necesario capacitar a la administración en cuanto a la operatoria concerniente al comercio internacional, debido a su falta de experiencia, o en su defecto la posibilidad de incorporar recursos humanos con los conocimientos pertinentes. Otra acción que deberá llevar a cabo, contactar a la entidad financiera con la que opera habitualmente (para verificar la posibilidad de realizar operación de comercio exterior) o si es conveniente utilizar otra institución.

A futuro Man Ser deberá desarrollar estrategias de promoción para tomar mayor difusión en el nuevo mercado, de esta manera poder llegar a una mayor cantidad

de potenciales clientes tanto finales como intermediarios. Entre las que se puede mencionar la participación en ferias internacionales, la contratación de un community manager para que desarrolle tareas en el país elegido y el rediseño de la página web de la empresa donde se exhiban los productos con mayor especificación técnica (ya que en la actualidad carece de esto), deberá contar con posibilidades de leerse en varios idiomas (español, inglés y portugués) y brindar la posibilidad de contactarse por dicha vía.

Bibliografía

Fahey L., Narayanan V.K. (1986). *Macroenvironmental Analysis of Estrategic*, (1ª ed.).

Editorial: South Western.

Jeannet J.P., Hennessey H.D, *Global Marketing Strategies*, (2005), (6ª. ed.). London:

Houghton Mifflin

Llamazares Redondo F, Berumen S. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su*

aplicación al análisis del desarrollo local. (1ª ed.) Madrid: ESIC Editorial.

Thompson A, Gamble J, Peteraf M, Strickland III A, *Administración Estratégica*,

(2012), (18ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores

Banco Central de la República Argentina. (2020). *Resultados del Relevamiento de*

Expectativas de Mercado (REM). Recuperado:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200430%20Resultados%20web.pdf>

Banco Mundial. (2020). *Commodity Markets Outlook*. Recuperado:

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33624/CMO-April-2020.pdf>

Banco Santander (2020). *FODA, saber donde estoy*. Recuperado:

<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/marketing/foda-saber-donde-estoy>

Bonfiglio - Universidad Católica Argentina. (2020). *Pobreza más allá de los ingresos*

(2010 – 2019). Nuevo Informe sobre la pobreza Multidimensional. Recuperado:

<http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Docume>

[ntos/2020/2020-OBSERVATORIO-DOCUMENTO-TRABAJO-NUEVO-INFORME-PM-ENFOQUE-DERECHOS.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/interior_agua_plan_agua_saneamiento.pdf)

Dir. Nac. del Agua potable y Saneamiento – Subsecretaría de Recursos Hídricos. *Plan Nacional de Agua Potable y Saneamiento*. (2017). Recuperado: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/interior_agua_plan_agua_saneamiento.pdf

Fondo Monetario Internacional. (2020) *Perspectivas de la Economía Mundial, abril de 2020*. Recuperado: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

Man – Ser S.R.L. (2020). Recuperado: <http://www.man-ser.com.ar/>

Ministerio de Economía de la República Argentina. *Informe de avance del nivel de actividad*. (2020). Recuperado: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

Ministerio de Educación Cultural, Ciencia y Tecnología. *Plan País Digital* (2020). Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/gobierno-abierto-y-pais-digital/paisdigital/haciaunpaisdigital>

Ministerio de Educación Cultural, Ciencia y Tecnología. *Mercado de Innovación Argentina* (2020). Recuperado: <https://mia.gob.ar/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Información para el desarrollo sostenible: Argentina y la Agenda 2030*. (2017). Recuperado: http://hdr.undp.org/sites/default/files/pnudargent-pnu_2017_baja.pdf

Tassaroli S.A. (2020). Recuperado: <http://www.tassaroli.com.ar/>

Trademap. (2020). *Estadísticas del comercio Exportaciones e Importaciones.*

Recuperado:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Trademap (2020). *Lista de las empresas exportadoras en Argentina.* Recuperado:

<https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c20%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c1%7c1%7c1>

Universidad Empresarial Siglo XXI, (2020). *Canvas: Información suministrada de*

Man-Ser

S.R.L.

Recuperado:

<https://siglo21.instructure.com/courses/7641/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>