



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comercio Internacional

Identificación de una oportunidad de mercado en el continente europeo para las lavadoras industriales en el sector metalúrgico de la empresa MAN-SER S.R.L

Autor: Eliana Giménez

D.N.I: 39.498.997

Legajo CIN01555

Córdoba, Argentina

2021

“En toda historia de éxito encontrarás a alguien que tomó una decisión valiente”

PETER F.DUCKER

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado consistió en detectar un mercado propicio para la exportación de las maquinas lavadoras industriales de la empresa MAN-SER S.R.L y recomendar acciones comerciales. El objetivo es brindarle a la empresa información útil con la cual pueda tomar decisiones pertinentes si así lo desea. Para ello se analizó la situación actual que rodea a la misma y a partir de eso se realizó un plan de implementación donde se estudiaron diversas variables aplicadas a los países que más importan el producto, dando por resultado que la mejor opción de venta es Francia. Para finalizar se plantearon diversas estrategias aplicadas al marketing internacional industrial haciendo énfasis en la búsqueda de clientes y la forma de concretar la operación.

Palabras claves: Oportunidad de mercado, Exportación, Acciones comerciales, Francia

Abstract

This Final Degree Project consisted of detecting a suitable market for the export of industrial washing machines from MAN-SER S.R.L. and recommending commercial actions. The objective is to provide the company with useful information with which it can make pertinent decisions if so desired. For this purpose, the current situation surrounding the company was analyzed and, based on this, an implementation plan was drawn up in which various variables were studied and applied to the countries that import the product the most, resulting that the best sales option is France. Finally, several strategies applied to international industrial marketing were proposed, emphasizing the search for clients and how to carry out the operation.

Keywords: Market opportunity, Export, Commercial action, France

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Análisis de la situación	3
Caso de estudio	3
Descripción de la empresa	3
Descripción del producto	4
Análisis Comercio Exterior	4
Análisis PEST	7
Factor Político	7
Acuerdo Mercosur-Unión Europea	8
Factor Económico	9
Otras variables que afectan a la industria	10
Factor Social	10
Factor Tecnológico	11
Conclusión análisis PEST	12
Análisis FODA	13
Diagnóstico	14
Marco Teórico	15
Objetivo específico 1: Seleccionar un mercado europeo	15
Método de selección de mercados	16
Objetivo específico 2: Desarrollar un plan de acción para la correcta penetración de mercado.	17
Marketing Business to Business (B2B)	18
Mecanismos de promoción Comercial	21
Plan de implementación	22
Etapa Comercial	23
Contexto y datos del mercado	25
Acciones comerciales	25
Etapa Operativa	32
Etapa Post venta	33
Conclusiones	34
Referencias bibliográficas	35
Anexo	37
Anexo 1	37

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación se desarrolló con el propósito de identificar una oportunidad de exportación en el mercado europeo para el producto lavadoras industriales de piezas, especializadas en el sector metalúrgico de la empresa MAN-SER S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Este proyecto surge ante la necesidad de la empresa de expandir su demanda y no depender únicamente del mercado interno en constante cambio e incertidumbre; en el pasado ha contado con compañías interesadas en sus productos, precisamente en las maquinas lavadoras, sin embargo al estar enfocada en el mercado interno, algunos clientes han exportado sus productos, significando una oportunidad de poder comercializar por cuenta propia sus productos. MAN-SER S.R.L ha crecido notablemente desde su concepción logrando posicionarse como un referente del sector en Argentina destacándose por la diferenciación de sus productos y servicios industriales diseñados y fabricados para las diversas necesidades de sus clientes. La visión de la empresa es ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, sin embargo en este trabajo se intentará demostrar las oportunidades que podría tener en un continente con países muy conocidos por sus industrias como lo es Europa.

Exportar no es sólo vender productos en otro país, es ampliar la presencia comercial a otros países del mundo mejorando la eficiencia, la competitividad y la inversión, la internacionalización es más que ofrecer lo que no se ha vendido a nivel local, este proceso permite aumentar el número de clientes y disminuir el riesgo de pérdida al mantenerse de manera continua en el exterior. Para el caso específico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) implica estar en constante incertidumbre debido a que generalmente el proceso de búsqueda e internacionalización implica grandes cantidades de inversión y de cambios inherentes a ello. Ese proceso es una mezcla entre riesgos y beneficios que la empresa debe conocer previamente, todo análisis de oportunidades debe acarrear un plan de negocios propicio. Teniendo en cuenta el entorno globalizado y con crecientes exigencias que rodea a las empresas, el análisis de ellas en el exterior hoy en día ya no es una opción sino más bien un requisito para mantenerse vigente, por lo que es pertinente

conocer cuál es el método apropiado para internacionalizarlas (Griffith, Tamer y Shichun, 2008).

Este trabajo constará de dos etapas bien diferenciadas, la primer etapa dará contexto analizando la empresa, su producto y el entorno que la rodea y con ello se podrá derivar en la segunda etapa que consiste en la identificación del mejor mercado posible para la exportación de las maquinas lavadoras estudiando las variables que se creen más importantes y finalizando este estudio se podrá realizar un diagnóstico mencionando posibles soluciones y recomendaciones para que la firma concrete su objetivo de internacionalizarse. Se utilizará la herramienta de selección de mercados internacionales para analizar distintas variables e ir escogiendo los que cumplan con la mayoría de ellas. Para poder resolver el primer objetivo se utilizará el manual de La Exportación Paso a Paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) publicado en 2019, asimismo, el “ABC para exportar” publicado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional el cual se divide en “primeros pasos”, “plan de negocio exportador” y “promoción comercial”. Para realizar el segundo objetivo específico se utilizará el libro desarrollado por Daniels, Radebaugh y Sullivan “Negocios Internacionales ambientes y operaciones” el cual aporta conocimientos en materia de marketing global y estrategias de exportación y por último, el libro “Las 7 verdades incuestionables del B2B” de la consultora Del Corral en cual presenta las estrategias más efectivas para el marketing industrial.

Objetivos

Objetivo General

Identificar una oportunidad de mercado en el continente europeo para el producto maquina lavadora industrial del sector metalúrgico para el año 2022.

Objetivos Específicos

OE1: Seleccionar un mercado europeo.

OE2: Desarrollar un plan de acción para la correcta penetración de mercado.

Análisis de la situación

Esta sección pretende describir los temas críticos que afectan a la firma y para ello se analizan variables internas y externas. Se describirá a la misma y se relevará información de la situación actual que la rodea a nivel provincial/nacional para dar idea de los factores positivos y negativos que la rodean determinando como influyen en el momento la toma de decisiones.

Caso de estudio

Descripción de la empresa

MAN-SER S.R.L es una pyme que pertenece al sector metalúrgico hace más de 20 años, ubicada en la ciudad de Córdoba capital, dedicada a la producción de equipos y servicios metalúrgicos como máquinas lavadoras industriales, extractores de virutas, protectores de bancada, corte de chapa y soldaduras especiales, entre otros; cada uno de sus productos se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente, buscando la diferenciación por producto y servicio.

La empresa en la actualidad en el año 2021 cuenta con 30 empleados divididos en tres niveles jerárquicos gestionado por los miembros de la familia fundadora, quienes son a su vez los encargados de las actividades más importantes de la empresa, además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Su política de calidad apunta a la gestión de excelencia, relación con los proveedores y confianza de los clientes para cumplir con los requisitos de la certificación ISO 9001:2015. La firma se encuentra en crecimiento constante ya que permanentemente están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes; su alcance actualmente es principalmente la provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otro lado, parte de su cartera de clientes son empresas importantes y se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por la misma a diferentes países de Latinoamérica.

El principal factor de éxito de la empresa es la calidad de los productos, los cuales son fabricados con la mejor tecnología e insumos, otro factor a resaltar son los precios competitivos que manejan los cuales les permiten conseguir retorno en la inversión y

lograr una mayor rentabilidad. La firma cuenta además con servicio posventa destinado a garantizar a los clientes un correcto mantenimiento y utilización de las maquinas; a su vez, realiza el traslado e instalación de los equipos en la planta del cliente.

Descripción del producto

La empresa cuenta con una variada cartera de productos dentro del sector metalmeccánico, en cuanto a las maquinas lavadoras (objeto de estudio de este trabajo), la firma cuenta con diversas maquinas categorizadas por función, sistema de transporte, capacidad de trabajo y su configuración según las piezas a tratar. La empresa trata con clientes de numerosos rubros como son metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico y logística fabricando según necesidades de cada uno.

A pesar de haber diferentes lavadoras, todas cumplen una misma función por lo que se puede decir que ellas son un dispositivo con una estructura diseñada específicamente para un producto o conjunto de productos que puede manejarse de manera autónoma utilizando únicamente agua, detergente y energía eléctrica o aquellas con sistema centralizado que se encarga de filtrar y acondicionar la solución de lavado y controlando la presión y temperatura (MAN-SER, s.f.).

Análisis Comercio Exterior

Para poder realizar la búsqueda de la información perteneciente específicamente al producto en los distintos sitios estadísticos se debe utilizar la posición arancelaria del mismo la cual se describe a continuación:

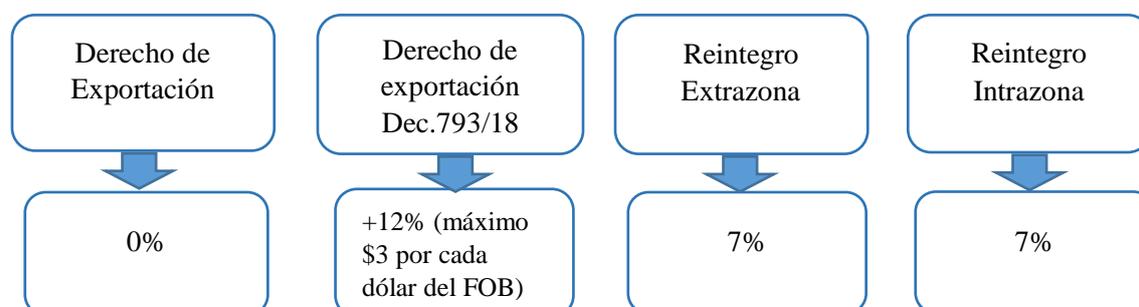
Cuadro 1: Posición arancelaria

8424.30.10.900M	
<i>Sección 16</i>	Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o de reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
<i>Capítulo 84</i>	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.
<i>Partida 8424</i>	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 chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
<i>Sub partida 8424.30</i>	Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

<i>NCM</i> 8424.30.10	Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.
<i>SIM</i> 8424.30.10.900M	Los demás.

Fuente: elaboración propia, 2021.

A la hora de exportar un producto se debe tener en cuenta cuáles son los gravámenes impuestos por el gobierno que deberán ser abonados para cada producto, en este caso los indicados para las lavadoras industriales son los siguientes:



Fuente: elaboración propia basado en CIVUCE, 2021.

Analizar las importaciones y exportaciones es importante para comprender el contexto internacional del producto, mientras el primero demuestra la demanda, la segunda muestra donde está ubicada la competencia. De acuerdo al sitio estadístico Trademap, para la posición arancelaria anteriormente mencionada los principales países importadores y exportadores europeos son:

Cuadro 2: Principales países importadores europeos del producto

Países	Cantidades importadas 2020(toneladas)	Valor importado 2020 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)
Alemania	28.573	244.030	6
Francia	21.057	230.817	3
Reino Unido	19.475	172.339	26
Países Bajos	15.436	113.846	49
Polonia	8.132	95.247	1

Fuente: elaboración propia basado en estadísticas de Trademap, 2021.

Cuadro 3: Principales países exportadores europeos del producto

Países	Cantidades exportadas 2020(toneladas)	Valores exportados 2020 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)
Alemania	51.037	707.578	-1
Italia	41.725	419.751	6
Países Bajos	12.363	117.625	33
Dinamarca	5.247	72.096	10
Polonia	3.926	60.941	-11

Fuente: elaboración propia basado en estadísticas de Trademap, 2021.

Las estadísticas anteriores demuestran que los países exportadores e importadores son los más industrializados de Europa comenzando por Alemania que como se puede observar y a diferencia de los otros, importa menores cantidades que las que exporta siendo el principal competidor; a su vez, las cantidades importadas de todos los países han aumentado considerablemente de un año al otro representando un aumento de la demanda y una oportunidad para la empresa.

Para que una empresa pueda abrirse paso a nuevos mercados, es necesario analizar variables que la afectan, con el objetivo de comprender su situación y encaminar todas las acciones en pro de mejorar y concretar su meta. Internacionalizarse implica estar sometidos a mucha competencia, es por ello que para poder realizar una correcta planificación y estrategia se debe tener un conocimiento de las variables que afectan a la misma (EALDE, 2017).

Se efectuará una investigación del micro y macro entorno en un marco temporal que abarca 2019-2021 para diagnosticar si la empresa en estudio está en condiciones de exportar su producto. Se utilizará la herramienta PEST para conocer cuál es la situación macroeconómica a la cual se enfrenta la empresa estudiando los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para dar a conocer la realidad nacional que rodea a la empresa. Este análisis se usa primordialmente para listar los principales factores macroeconómicos que tienen una influencia potencial en la evolución de futuro de la organización, permite anticipar las decisiones estratégicas que se deben tomar para asegurar un buen desarrollo y perpetuidad de la empresa (Economía y Empresa, 2016). Luego se realizará un análisis FODA enfocado en el descubrimiento de elementos internos y externos que establecen un diagnóstico de la competitividad de la empresa, este

estudio resulta eficaz para adecuar las acciones a llevar a cabo para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la empresa contra las amenazas teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas (Interarts, 2012).

El análisis PEST puede ser útil previo al FODA ya que el primero servirá para identificar factores del segundo, se puede decir que ambas herramientas sirven para determinar las condiciones de una empresa y el entorno en el que se inserta para establecer si el proceso va a ser viable.

Análisis PEST

Factor Político

El análisis de la situación política actual del país resulta de especial interés y abarcará desde la asunción del presidente Alberto Fernandez y la nueva enfermedad que enfrenta el mundo. Este nuevo gobierno en materia de comercio exterior se caracteriza por priorizar la protección de la industria nacional teniendo esto un doble enfoque, por un lado puede aumentar la producción nacional haciendo más eficiente el mercado interno sin embargo, esto mal llevado a cabo produce un menor acceso a proveedores de bienes y servicios necesarios para la producción, aumento de los costos, dificultades para exportar y posiblemente la pérdida de la credibilidad internacional.

El enfoque principal de las políticas aplicadas desde la llegada de la primera ola de esta nueva enfermedad en el año 2020 se han centrado especialmente en lo referente a destinar recursos en la solución y atención del asunto. En el mes de octubre del año 2020 el ministro de Economía Martín Guzmán anunció las medidas que se tomaron en el nuevo decreto 786/2020 para reactivar la economía con lo que se busca “incentivar la producción con mayor generación de valor agregado, incentivar las exportaciones y diversificar la canasta productiva al mismo tiempo que se promueve la creación de empleo”, entre las medidas que afectan al sector industrial, se estipuló una suba del piso de los reintegros a la exportación en función del valor agregado a un 7% a los bienes finales industriales y un 5% a los insumos elaborados industriales, a su vez, se anunció la baja de los derechos de exportación de los bienes finales industriales a 0% y de los insumos elaborados industriales al 3% (Presidencia Argentina, 2020).

A su vez al comienzo del 2021 se presentó el “Plan de Promoción de Exportaciones 2021” donde el secretario de Relaciones Económicas Internacionales, Jorge Neme sostuvo que se busca implementar una política de inserción que permita a la Argentina incrementar sus exportaciones y con ello poder lograr una fuente genuina de ingreso de divisas. El plan pretende ampliar la presencia de las empresas argentinas en mercados consolidados e ingresar a nuevos; abarca diversos sectores, entre ellos, la metalurgia (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto, 2021).

Al igual que con este año, los ministros de Relaciones exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Desarrollo productivo y de Agricultura, Ganadería y Pesca, presentaron un plan para el año siguiente. El “Plan de exportaciones para el Desarrollo 2022” pretende generar políticas exportadoras, financiamiento y asistencia técnica para mejorar la inserción y promoción de las empresas en los mercados internacionales; lo primordial es el aumento de las exportaciones lo que no solo generaría divisas, sino mercados, mejoraría la competitividad con la consecuente mejora de la calidad de la mano de obra y tecnologías agregando valor al producto. En su presentación se remarcó la dinámica positiva en la exportación de las manufacturas de origen industrial y en el aumento de la cantidad de empresas que comenzaron o retomaron la actividad exportadora, agregando la importancia de la generación de valor agregado en el país dada su relevancia para la estabilidad macroeconómica del país (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto, 2021).

Acuerdo Mercosur-Unión Europea

El objetivo de la política exterior de Argentina es estimular las inversiones, ampliar y diversificar las exportaciones. Este acuerdo comenzó en el año 1995 y luego de más de 20 años de negociación, en junio de 2019 concluyó el pilar comercial del Acuerdo de Asociación y en 2020 fue concluida la negociación del pilar político y de cooperación del mismo; actualmente se encuentra en proceso de revisión legal y resolución de aspectos finales antes de estar listos para su firma, la última reunión de los negociadores fue en abril de 2021 por videoconferencia (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto, 2021).

Este convenio es de especial interés para los bienes industriales debido a que la Unión Europea (UE) liberaliza cerca del 100% de su comercio mientras que el Mercosur lo hace

en un 90%, además, la UE ofrece liberar completamente los aranceles para el 80% de las exportaciones provenientes del Mercosur de productos industriales, esta alianza favorece el comercio intra-industrial al reducir los aranceles para insumos y bienes de capital (Mercosur, 2019).

Factor Económico

Argentina no ajena a la situación mundial fue golpeada por la crisis económica que trajo la nueva enfermedad incrementando la situación que ya se vivía impactando negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones. De acuerdo al Banco Mundial durante el 2020 el PBI del país sufrió una caída del 9,9% la mayor desde el 2002; a pasar de la mejora que se produjo a mediados del 2021 aún se encuentra 3,3% por debajo de los niveles previos a la pandemia. Se espera que la situación fiscal primaria mejore debido a los recursos extraordinarios provenientes de la subida de los precios internacionales de las materias primas, del impuesto a las grandes fortunas y de los programas de emergencia destinados a contrarrestar los impactos de la pandemia (Banco Mundial, 2021).

La industria se encuentra en un estado de detrimento la cual se ha acentuado por efectos de la pandemia, siendo la crisis más grave de todas las sufridas; sin embargo, en el segundo trimestre de 2020 comenzó a recuperarse y en febrero de 2021 retornó al nivel de mediados de 2019 creciendo 5,1%. El sector de maquinarias y equipos tuvo una expansión de 28,4% respecto a 2019. De acuerdo al informe redactado por el CEP XXI (Centro de Estudios para la Producción), ésta mejora puede deberse a la baja de la tasa de interés del Banco Central, el mejor acceso al crédito y al cambio en la orientación política industrial que incentiva la producción local (CEP XXI, 2021).

De acuerdo al informe redactado por el Centro de Estudios UIA (Unión Industrial Argentina) número 10 del 2021, en septiembre de 2021 la actividad industrial tuvo una expansión del 2,7% respecto a agosto tras dos meses negativos; la suba interanual fue de 12,3% estabilizando el ritmo de crecimiento anual; la industria metalmeccánica al ser proveedores industriales registró una expansión de 17,1% interanual, a pesar de que los datos resultan prometedores de acuerdo a la UIA, para el 2022 el plano macroeconómico y la demanda estará cargado de incertidumbre debido a la situación en la que está sumergida el mundo.

En cuanto al comercio exterior, las medidas tomadas para las exportaciones e importaciones han tenido que ver en gran parte con la pandemia y con todos los suministros que le incumben para la atención de los afectados siguiendo con el Decreto 317/2020; a su vez, se eliminan impuestos a la importación y se eximirá del pago de la tasa de estadística, y en cuanto a las empresas industriales se acelerará el pago de los reintegros a la exportación. El último informe presentado por INDEC hasta el momento es el de septiembre de 2021 en él las estadísticas muestran que las exportaciones alcanzaron los 7.553 millones de dólares representando una subida del 59,8% (caída de 4,6 respecto agosto del 2021) y las importaciones 5.886 millones de dólares (aumento de 42,6%) dando como resultado un aumento del 51,8% en el intercambio comercial (13.439 millones de dólares) en relación con el mismo mes del 2020; la balanza comercial registró un superávit de 1.667 millones de dólares (1.069 millones de dólares superior al mismo periodo de 2020). Se estima que el saldo acumulado desde enero a septiembre del 2021 es de 12.322 millones de dólares, siendo 58.276 millones de dólares las exportaciones y 45.954 millones de dólares las importaciones. El informe presentado por el CEP XXI refirió a la mejora de las exportaciones del sector MOI (Manufacturas de Origen Industrial) las cuales aumentaron un 48,2% tanto en cantidad (32,9%) como de precios (10,9%) en comparación a la prepandemia en 2019 que tuvo un alza de 1,7%, esto debido al incremento de los precios internacionales y a la recuperación económica de los socios comerciales. El intercambio comercial específicamente con la Unión Europea (UE) en septiembre arrojó un saldo positivo de 29 millones de dólares, totalizaron 940 millones de dólares representando una suba de 23,5% en relación con el mismo mes del 2020 (179 millones de dólares); las compras correspondientes al capítulo 84 ascendieron a 227 millones de dólares. El comercio con la UE representó un 12,4% de las exportaciones totales.

Otras variables que afectan a la industria

- Inflación interanual en el mes de noviembre de 2021: 52,1%;
- Inflación mensual en el mes de noviembre de 2021: 3,5%;
- Tipo de cambio para noviembre del 2021: \$100,47 (BCRA, 2021).

Factor Social

El análisis realizado por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre las condiciones socio-económicas del país han mostrado, como bien se sabe, que las dos

primeras olas de la pandemia han provocado una caída en la producción, el crecimiento de la pobreza y de la cantidad de personas en estado de emergencia; lo que ha llevado a rediseñar las políticas sociolaborales para focalizarlas en la población afectada por la crisis. Para poder mitigar las consecuencias de la pandemia las autoridades han tomado como medidas la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, la creación del Fondo de Garantía para las PyMEs y del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, el refuerzo del seguro de desempleo, la fijación de precios máximos para alimentos de la canasta básica, el Ingreso Familiar de Emergencia, entre otros. A pesar de la posibilidad de la llegada de otra ola se espera que con el avance de la campaña de vacunación se mantenga controlada la situación, se recupere el nivel de actividad, se recomponga la demanda de exportaciones y se mejore los ingresos reales de las familias (Naciones Unidas Argentina, 2021).

Factor Tecnológico

En la industria metalúrgica el factor tecnológico tiene un gran peso debido a que requiere de desarrollo e innovación constante, sus procesos poseen diversos grados de automatización y niveles tecnológicos. Este sector es estratégico para toda la economía y se debe a que abastece a una amplia variedad de sectores productivos. De acuerdo al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación la Argentina destinó 0,46% del PBI en innovación y desarrollo, dato perteneciente al año 2019, el cual es el último dato brindado hasta el momento; este número representa una cantidad muy mínima dado que otros países como Israel y Corea del sur destinan 4,94% y 4,53% respectivamente de su PBI (Argentina.gob.ar, 2019).

Como expone Fabián Ruocco, director ejecutivo de la Unidad de Vinculación Tecnológica CEDyAT (Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica) la pandemia aceleró el avance de la era digital, exigiendo a las empresas la implementación de nuevas estrategias y recursos tecnológicos que permitan mejorar el desempeño necesario para la incorporación a nuevos mercados; y ante estas nuevas necesidades se constituye VinTecAr 4.0 (Vinculación Tecnológica Argentina 4.0) en el primer polo tecnológico virtual destinado al crecimiento de nuevas empresas, potenciar las ya existentes, diversificar la producción y generar nuevos espacios de empleo con profesionales, técnicos y trabajadores argentinos que difundirán sus experiencias para convertirlas en conocimiento compartido que permitirá generar ventajas sustentables y competitivas de

innovación para los miembros; además del CEDyAT y el FOROCyTP (Foro De Ciencia y Tecnología para la Producción) antes que conformaron la iniciativa, ADIMRA también forma parte.

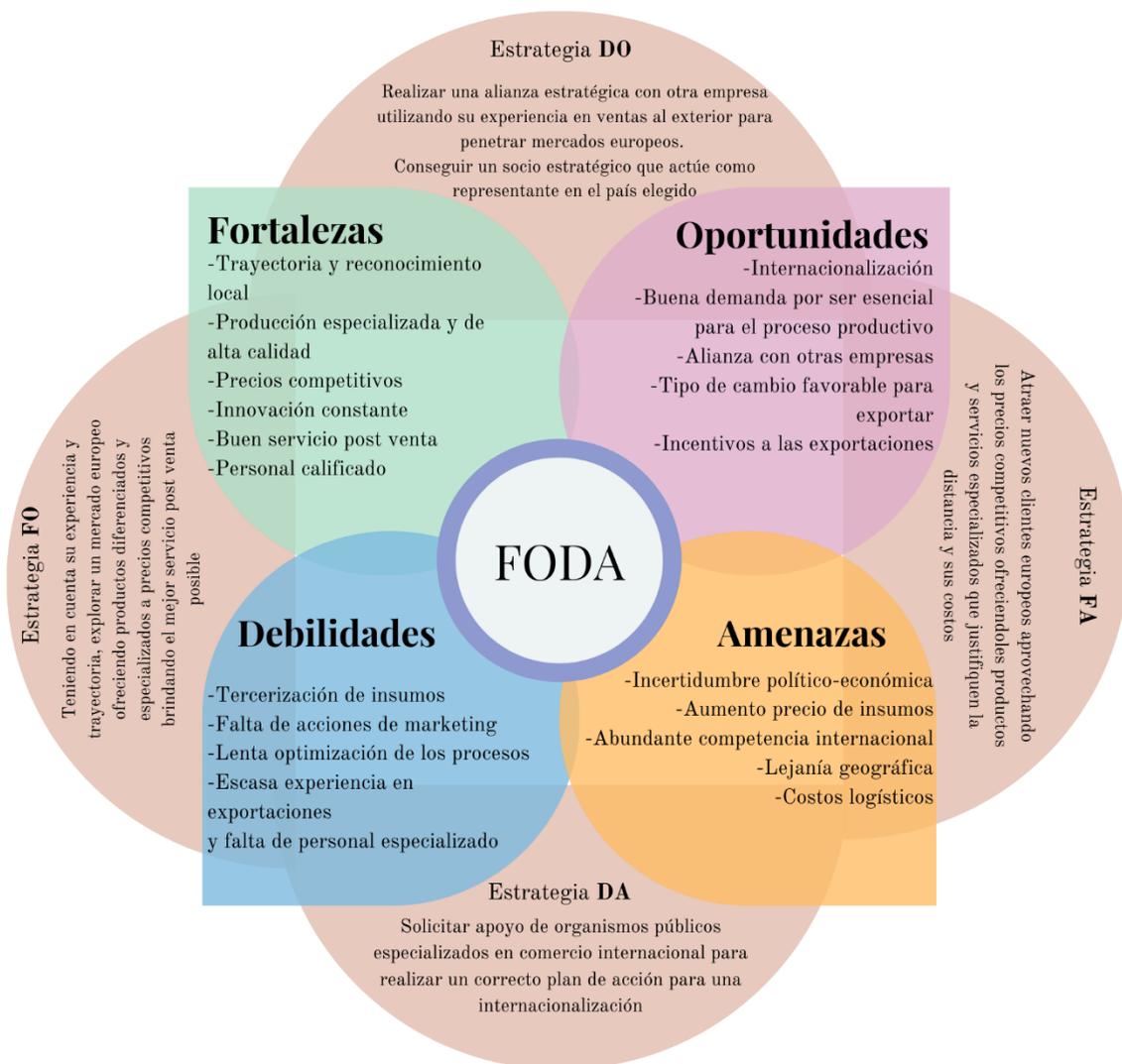
Conclusión análisis PEST

La pandemia encontró a un país ya afectado de manera socioeconómica, con niveles elevados de pobreza y desempleo, inflación alta, inestabilidad cambiaria y en un proceso de renegociación de la deuda externa todo esto generando déficit fiscal para poder sobrellevar la enfermedad y atender a la población. El enfoque principal de las políticas aplicadas se han centrado en atender a los afectados y su solución, relegando otros asuntos que poco a poco han sido considerados desde principios del 2021 como la comercialización tanto interna como externa; es importante que finalicen las negociaciones del acuerdo Mercosur-UE ya que este podría beneficiar a la empresa en un futuro una vez que se lleve a cabo, permitiéndole a la misma encontrar buenas oportunidades y disfrutar de las medidas económicas que afecten al mismo, también a nivel político los planes de financiamiento y de promoción del gobierno y los bancos implican un gran beneficio para la misma ya que le permite poder seguir produciendo y representa un incentivo a las exportaciones con valor agregado significando una reactivación de la industria, fortaleciendo el mercado interno, promoviendo el ahorro en pesos y estimulando la liquidación de divisas. Las empresas en este corto periodo se han tenido que adaptar a los requerimientos de innovación constante para permanecer en el mercado y tener una posibilidad de ingresar a nuevos, es por esto que los incentivos y herramientas como el nuevo polo tecnológico deberían ser útiles para optimizar la producción y las estrategias de venta. La inflación y tipo de cambio es otra variable que no solo afecta a la hora de querer exportar sino también al mercado interno directamente aumentando los precios de los insumos importados y mano de obra, a su vez, no permite tomar decisiones certeras ya que se está en un momento de incertidumbre donde el valor de las cosas cambia repentinamente, sin embargo esto puede tener un lado positivo si se lo analiza desde una perspectiva diferente debido a que favorece las exportaciones ya que representa un abaratamiento en los productos locales. Queda claro que el país y el mundo atraviesa una situación de inestabilidad e incertidumbre que ha provocado un cambio en el proceso de ventas y consumo que permanecerá y al cual deben hacer frente para subsistir destinando todas las fuerzas posibles a la adaptación.

Análisis FODA

Para comprender totalmente la situación actual de la empresa y su posición en el mercado, se debe entender cuáles son las debilidades y fortalezas que posee y como estas afectan a sus oportunidades y amenazas, a su vez, se recomiendan estrategias previas para poder valerse de las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa y para ello es pertinente utilizar la matriz FODA planteada por Kotler y Keller (2012).

Gráfico 1: Análisis FODA empresa MAN-SER S.R.L



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Junto al análisis se han presentado estrategias que le permitirán a la empresa potenciar sus fortalezas para hacer valer las oportunidades que le surjan, disminuyendo el peso de las debilidades teniendo en cuenta las amenazas. El país se encuentra sumergido en un

marco de incertidumbre constante que puede desalentar la idea de adentrarse en mercados internacionales, en especial si se trata de una empresa primeriza que carece de experiencia y conocimiento en el ámbito, ya que, no permite saber con anticipación los costos totales del proceso y dificulta la decisión del precio final de venta por los cambios permanentes; asimismo, cuenta con mucha competencia calificada localizada en Europa mismo o los alrededores, siendo Estados Unidos la mayor competencia mundial por ser el que más exporta y China por sus precios bajos, es por esto que se propone ofrecer un producto diferenciado y un servicio post venta personalizado aprovechando el tipo de cambio favorable y la necesidad del producto en los sistemas productivos. La empresa presenta desafíos notables sin embargo, si empresas clientes han comercializado sus productos puede significar un éxito en la operación si se destinan esfuerzos en plantear estrategias que concuerden con los objetivos organizacionales, se mejoran las acciones de marketing empresarial, se adaptan los procesos productivos y se pide apoyo a entidades con el fin de minimizar los riesgos que implica el proceso, la internacionalización de la empresa y el producto sería inminente.

Diagnóstico

Los análisis realizados nos permiten dar idea de la situación integral de la empresa, de los mismos se deduce que al haber alcanzado el estado de madurez para poder seguir creciendo debería dar paso a la venta internacional comenzando con uno de sus productos, siendo las maquinas lavadoras las que generan más demanda; una exportación puede ser la respuesta puesto que no depender únicamente del mercado local representa una gran oportunidad porque disminuye el riesgo de la firma, este proceso puede ser visto a su vez como una oportunidad para mejorar los procesos, costos y propuesta en general ya que para poder exportar se requiere de una mejora a nivel general de la organización y así atender a cualquier inconveniente que pueda surgir. Los mayores desafíos que enfrenta la organización están relacionados con el sector externo, variables que no se pueden controlar pero si sacarle provecho, la Argentina cuenta con experiencia en temática de problemas político-económicos que a pesar de lo complejo que representa no han significado un impedimento para las empresas locales el vender al exterior ya que, debido a la corrida cambiaría el producto se vuelve más competitivo a medida que aumenta el tipo de cambio incentivando a la exportación, sin embargo, y como se ha mencionado

anteriormente, esto produce desventajas ya que al aumentar el mismo, incrementan los costos locales de mantenimiento y fabricación e impiden la estimación del precio final del producto. Como resultado, MAN-SER S.R.L. cuenta con condiciones suficientes para una primera internacionalización que le permita ganar experiencia para futuras transacciones utilizando los beneficios que brindan los organismos nacionales; el proceso resultaría exitoso tanto porque implica una mejora de la empresa y permitiría la subsistencia futura de la empresa al no estar atada a la demanda nacional como única ganancia y lograría una entrada en moneda extranjera la que disminuirían el riesgo por efectos cambiarios.

Para concluir, será necesario incluir en el análisis el estudio de mercados europeos teniendo en cuenta la situación que atraviesa el mundo y los requisitos necesarios para llevar a cabo el proyecto para comprobar si realmente la operación resulta viable para los años próximos o se deberá esperar.

Marco Teórico

En este apartado se abordarán los conceptos esenciales con el objetivo de dar un correcto entendimiento de los procesos que se llevarán a cabo de aquí en adelante para resolver los objetivos específicos mencionados.

Objetivo específico 1: Seleccionar un mercado europeo

El proceso de internacionalización de las empresas es considerado por Zingone y Moreno (2014) como “el resultado de un proceso de adquisición gradual, de integración y de uso de los conocimientos y de la experiencia acumulada con el tiempo, teniendo en cuenta también los valores, las tradiciones y la filosofía organizativa de las empresas”, estos elementos son precisos para el incentivo de experiencias e iniciativas experimentales e innovadoras en otros países.

Para el licenciado en economía Sanchez (2020) la selección de mercados internacionales hace referencia a “la decisión mediante la cual la empresa elige los mercados a los cuales va a dirigir sus ofertas”, esta disposición afecta el posicionamiento competitivo de la empresa obligándola a operar en una área específica. Este conjunto de decisiones parte de que la empresa tiene conocimiento de la cantidad de consumidores nacionales que tiene, pudiendo ser reducida o limitada, generando motivos para internacionalizarse debido a que esto permite compensar las pérdidas o escasas ventas

nacionales, es decir, el tener una idea de a cuantos clientes más se podría llegar si realiza el proceso es fundamental para la toma de decisiones.

Analizar la manera en la que se efectuará la venta internacional importa, tiene en cuenta la capacidad de la empresa y si se encuentra preparada para realizar la operación por sí misma, de acuerdo a esto, hay dos formas en que se puede realizar la exportación: de manera indirecta en la cual la empresa recurre a operadores especializados en la comercialización de productos y la directa donde se utilizan las fuerzas de venta de la propia empresa o se establece una unidad propia organizativa en el mercado de destino, la decisión dependerá de la situación actual de la empresa (Zingone y Moreno, 2014).

Método de selección de mercados

En el análisis de los mercados internacionales se estudian muchos mercados y variables de manera conjunta es por eso, que se debe utilizar una herramienta que permita mantener el foco en el objetivo y obtener un resultado certero disminuyendo los riesgos comerciales, por tanto, el método escogido para su utilización es el Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) o regla de decisión multicriterio desarrollado por Thomas L. Saaty en 1980. Es una de las herramientas más importantes y eficaces en el comercio internacional, otorga confiabilidad en el proceso de toma de decisiones dentro de la internacionalización de las empresas; con ésta, se pretende identificar y valorar criterios tanto generales como específicos y de esta forma realizar la selección del país o países más favorables que permitirán un menor riesgo a la hora de la exportación (Como importar en Argentina, s.f.). Este método requiere que los tomadores de decisiones hagan evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada criterio y luego determinen su preferencia por cada alternativa y criterio de decisión, asimismo, permite utilizar datos cuantitativos y cualitativos que pueden ser relevantes para el análisis (Saaty, 2004).

El proceso deberá tener tres etapas: la preselección de mercados, la investigación en profundidad y la selección de los mercados objetivos. La primera etapa identifica mercados potenciales para un análisis en mayor profundidad, debiendo quedar para la próxima etapa de 3 a 5 países; se utilizan indicadores a nivel macro como tamaño de mercado, rivalidad competitiva entre otros, es en esta etapa donde se realiza un ranking evaluando los criterios de los países basado en su potencial y atractivo eligiendo aquel de mayor puntuación; en la siguiente etapa se valora el atractivo de mercado y se estiman los costos e ingresos de una lista de países reducida a consecuencia de la etapa previa. La

última etapa determina el mejor mercado que se ajusta a los objetivos y a los recursos de la empresa (Pineda, 2012).

Para identificar oportunidades comerciales, a menudo se evalúan criterios económicos, medioambientales, sociales u organizativos, legales y políticos y una vez definidos deben ponderarse asignándoles un valor relativo que indique la importancia según el investigador, en general el rango utilizado va de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores, pudiendo escogerse la valoración que se crea apropiada; para culminar se realiza la sumatoria total para identificar la mejor alternativa de decisión. (Saaty, 2004).

El resultado final de dicho análisis consistirá en la elección de una alternativa entendida como la mejor entre todas las estudiadas. Esta investigación suele realizarse con un grupo de personas que son las que efectuarán el proceso en una empresa, estas son las que escogen las variables y les asignan una puntuación en base a sus criterios.

Objetivo específico 2: Desarrollar un plan de acción para la correcta penetración de mercado.

Lo que se pretende aquí es recomendar la mejor forma de acercamiento de la empresa al país destino, para que pueda conseguir el/los clientes adecuados y entregarles el mejor valor posible y para ello se deberá realizar una investigación de mercado con un correcto plan de acción que posibilite la entrada del producto con el menor riesgo posible.

Siguiendo con lo mencionado por Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010) en su libro “Negocios Internacionales ambientes y operaciones” la importancia de crear valor impulsa a las empresas a formular propuestas de valor convincentes que especifique los mercados de clientes que desea captar y cómo ven las expectativas de sus clientes cuando fabrican y venden productos que superan el estándar. Las organizaciones crean valor fabricando los productos a menor costo que cualquier otra empresa en la industria (liderazgo en costos) o fabricando productos por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio alto (estrategia de diferenciación).

Dada la estrategia de la empresa en análisis se define el concepto de diferenciación, las empresas que eligen esta estrategia desarrollan productos que ofrezcan atributos únicos, muy valorados por los clientes, a quienes les parecen mejores que los productos ofrecidos por otras.

Para dar una idea general de cómo realizar el proceso se utilizará el manual de La Exportación Paso a Paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC)

publicado en 2019; a su vez como se trata de una empresa que venderá a otra se aplicará el llamado marketing *Business to Business* (negocio a negocio) para plantear estrategias tendientes a atraer clientes.

El manual planteado con anterioridad divide al proceso en tres etapas, para un fácil entendimiento se ilustrarán las etapas a continuación:

Gráfico 2: Pasos para exportar



Elaboración propia en base a manual de CaCEC, 2021

Marketing Business to Business (B2B)

El término “business to business” o “negocio a negocio” hace referencia a la forma de describir las transacciones que toman lugar de una compañía que lleva a cabo actividades comerciales con otra compañía, es decir, es una solución diseñada para el cumplimiento de los objetivos de las empresas que necesitan dirigir su mensaje a otras empresas, este marketing resulta importante debido a que la mayoría de las empresas dependen de los productos o servicios de otras empresas para funcionar. Al diferenciarse como una compañía estrictamente B2B, una firma orienta todos sus esfuerzos en publicidad y marketing a otros negocios (Ferro, 2019). La idea central de este modelo es generar relaciones sólidas y duraderas entre empresas, creando condiciones para grandes ventas a largo plazo. Debido a que los clientes potenciales pertenecen a un nicho más segmentado, resulta más complicado conectar con ellos.

De acuerdo a Del Corral (2017) especialista en marketing y estrategias B2B pretender concretar una venta desde el primer momento es un error. El proceso de venta es largo y tiene varios pasos, según algunos estudios, el ciclo de compra medio en el sector industrial es de 12 semanas, el objetivo principal de las primeras interacciones con el cliente debe ser generar confianza demostrando ser la mejor opción. El marketing B2B dispone de distintas herramientas o estrategias, se puede dividir en tres, el primero es el marketing digital que es el más utilizado en la actualidad, se trata de presentar a las personas

adecuadas el producto mediante alguna herramienta en línea, este procedimiento facilita el seguimiento del retorno de la inversión (ROI); el segundo es el marketing tradicional, estas estrategias suelen ser costosas pero ayudan a generar valor de marca, estas pueden ser la radio, la televisión o anuncios impresos como folletería. El último es la venta personal, método más antiguo y eficaz, en este se aprovecha la interacción en persona para la creación de relaciones y firmar acuerdos, al ser más personal es la que genera mayor confianza y es la que tiene la tasa de conversión más alta; dentro de estas se encuentran la presentación en ferias, rondas de negocio, misiones comerciales hasta las simples reuniones con un potencial cliente; estas estrategias al igual que en el marketing tradicional las empresas son las que buscan al proveedor a diferencia del primero en el cual la empresa proveedora es la que busca e intenta acercarse al cliente creando vínculos. Hoy en día estas estrategias se utilizan de manera simultánea ya que las campañas realizadas de manera online son seguidas luego en persona (modo offline). Los clientes B2B de acuerdo a encuestas globales realizadas por agencias especializadas, muestran una tendencia hacia la compra más personalizada, donde las condiciones de los productos y servicios son claros y sencillos de entender (Del Corral, 2017).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se detallan las estrategias más recomendadas en materia de marketing industrial en línea por los expertos de Inboundcycle (2019) y siguiendo con Del Corral son:

- Inbound Marketing

Esta metodología tiene por objetivo atraer clientes potenciales de manera no intrusiva hacia una web o blog, acompañarlos y asesorarlos en su proceso de compra para posteriormente convertirlos en registros o “leads” de la base de datos de la empresa, se basa en la creación de contenido personalizado para entregar información relevante de interés, además, se pretende no solo que realicen una compra sino que se conviertan en clientes fidelizados; cuanto más técnico sea el producto más puede servir esta estrategia. Este método se basa en la generación de valor para el cliente, por eso es ideal para este sector ya que cobra sentido debido al largo proceso de ventas y facilita que los potenciales clientes encuentren información de la empresa de una manera sencilla y establezcan una relación de confianza con ella.

- Sitio web

El sitio web de la empresa es el primer sitio al que va a acudir el futuro cliente, es por esto que es un elemento clave para atraer clientes, por lo que esta debe estar bien desarrollada ya que es la carta de presentación de la misma, debe poder generar confianza a los usuarios que la visiten.

- Redes sociales

Es importante que la empresa esté presente en las principales redes sociales de interés. Estas permiten estar en contacto con los usuarios y ofrecer contenido para ellos creando una imagen de marca completa.

- Email marketing

Esta estrategia es una de las más utilizadas y efectivas, además de ser una de las más baratas. Se trata de una de las maneras más personales de comunicarse con los consumidores, es la mejor manera de entregar el mensaje correcto a las personas correctas en el momento oportuno.

- Marketing de contenidos

Es la mejor forma de atraer a los clientes que realmente le interesan a la empresa. La publicidad industrial necesita de esto para completar el acercamiento al cliente potencial, es necesario hablar con el usuario, aconsejarlo y asesorarlo y para ello esta metodología es la adecuada.

- Muestrarios personalizados

La toma de decisiones por parte de los clientes requiere cierto tiempo, es por ello, que facilitarles el proceso es tan importante. Un muestrario de productos personalizado y detallado es la mejor forma para llegar al comprador.

- Estrategia SEO

El SEO (Search Engine Optimization) optimización para motores de búsqueda en español, son acciones que favorecen a que los algoritmos de los buscadores online rastreen la información relevante para los clientes, permitiendo aumentar las ventas, ésta estrategia permite que la empresa destaque en el mundo digital obteniendo más leads, clientes y ganancias. Se trata de situar palabras claves asociadas a productos y servicios de la empresa en los primeros puestos de las búsquedas en los navegadores principales, su correcta utilización puede provocar incrementos en el tráfico y visibilidad de las marcas en internet, haciendo que el sitio web aparezca en búsquedas relevantes conectando el contenido con las personas que buscan productos como el que se ofrece,

sin embargo, no es una tarea sencilla requiere entender terminologías y construir estrategias

- Account based marketing (ABM) o marketing de cuentas

Es una técnica de captación de clientes que se utiliza cuando los productos o servicios son demasiado específicos y no se consiguen los resultados esperados utilizando las metodologías anteriormente mencionadas. Es más precisa que el inbound marketing ya que los clientes son captados de manera directa por un equipo de ventas para que estos se contacten con ellos, permite acceder de manera inmediata y eficaz los perfiles de los clientes objetivos. El informe “State of Marketing” del 2020 presentado por Salesforce mostró que los programas de marketing basados en cuentas (ABM) eran extremadamente utilizados entre los especialistas en marketing B2B; actualmente, estos programas son un pilar de las estrategias de marketing.

Mencionadas las estrategias online, se precisará las estrategias pertenecientes al tercer grupo anteriormente mencionado, las cuales son muy utilizadas en este sector en estudio como son las estrategias offline o presenciales. Se utilizará la guía para la primera exportación del Ministerio de Desarrollo Económico de la ciudad de Buenos Aires (2013) y el manual de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba.

Mecanismos de promoción Comercial

Una de las mejores formas para dar a conocer los productos e intentar ingresar a un nuevo mercado, es la participación en ferias, exposiciones, misiones comerciales y ruedas de negocios, estos son uno de los mejores instrumentos promocionales de negocios para las PyMEs. En estos eventos las empresas aprovechan para dar a conocer nuevas marcas o productos, tecnologías adoptadas, cambios de imagen, etc.

1. **Misiones comerciales:** consisten en una delegación de empresas que realizan un viaje de negocios impulsados por Organismos estatales, Instituciones empresarias, etc., para promocionar sus productos y/o servicios mediante una serie de entrevistas individuales, tiene la ventaja de poder entrevistarse directamente uno mismo con los potenciales compradores, distribuidores y/o representantes. Participar en este tipo de misiones generalmente tiene ventajas económicas y organizativas, ya que abarata los costos de pasajes, hospedaje, traslado de muestras, etc., estas ventajas normalmente son mayores en las primeras etapas de inserción en los mercados externos, cuando la empresa aún no cuenta con

experiencia internacional; las entrevistas usualmente son preparadas con la intervención de las embajadas argentinas y de las cámaras de comercio exterior, lo que proporciona respaldo institucional al empresario que participa de la misma.

2. **Ferias Internacionales:** son centros de distribución para el intercambio de productos y servicios, brindan la oportunidad de conocer de manera directa a nuestra competencia, permite obtener un contacto estrecho entre expositores y visitantes. Estas son importantes a su vez porque le permiten a la empresa enterarse de las últimas novedades en materia de equipos, envases, presentaciones y tecnologías como también ver las últimas tendencias en materia de promoción y marketing.
3. **Ruedas de negocios:** son organizadas la mayoría de las veces dentro del contexto de ferias, congresos y exposiciones y las agendas se efectúan en base a los inscriptos en la actividad. Existen distintas modalidades de ruedas, pueden ser sectoriales o también existen inversas, generalmente organizadas por organismos públicos de promoción, quienes invitan con pasaje y/o alojamiento a posibles compradores. Suele hacerse una agenda de entrevistas, en las cuales los interesados presentan sus productos, intercambian información comercial, catálogos y folletería y, en la medida de lo posible, presentan sus ofertas y cotizaciones. Dentro de las ventajas de asistir a las mismas se encuentran: posibilidad de asistir a más reuniones debido a su rapidez, son más económicas ya que los aranceles de participación son bajos o inexistentes, en el caso de rondas inversas, se puede invitar al potencial comprador a conocer la empresa.

Plan de implementación

En esta etapa del reporte de caso se presenta el diseño del plan con el que se espera poder seleccionar el mercado europeo propicio para una primera exportación de la empresa utilizando las herramientas explicadas en el punto anterior para culminar con las conclusiones y recomendaciones. Con dicho plan se espera que la empresa pueda empezar a establecer relaciones internacionales en el país que resulte escogido y logre mantenerlas para futuras exportaciones.

Etapa Comercial

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se comienza con la etapa comercial y para ello se utilizará la matriz multicriterio teniendo en cuenta las variables que se creen fundamentales para el análisis, se estudiarán los 5 principales países importadores del producto para luego seleccionar aquel que cumpla con la mayor cantidad de requisitos según una valoración personal.

Según las estadísticas del sitio web Trade Map los mayores importadores de Europa del producto en análisis son Alemania, Francia, Polonia, Países Bajos y España, a dichos países de acuerdo al mismo sitio Argentina todavía no ha exportado. Teniendo en cuenta esto, se procederá a analizar cada país con las variables seleccionadas las cuales son: inflación, tipo de cambio, variación de las exportaciones e importaciones, cantidad importada, distancia, idioma, aranceles, riesgo país, entre otras.

A cada variable escogida se le asignará una puntuación del 1 al 5 para demostrar la importancia que se cree tiene, siendo 1 poco importante o insignificante (afecta en menor medida) y 5 muy importante (afecta totalmente). Luego analizándolas de manera conjunta se le asignará en cada país a cada variable un porcentaje del 1 al 5 con el fin de conseguir un resultado numérico, para poder multiplicarlo con la valoración de la variable y obtener un resultado por cada una y por último se sumará cada resultado para lograr un total que será el indicador del país ganador. A continuación se detallará brevemente por qué se ha elegido cada una de ellas y el resultado obtenido.

Criterios		Países															
		Alemania				Francia			Reino Unido			Países Bajos			España		
		Importancia variable	Información	Valoración grupal	Total parcial	Información	Valoración grupal	Total parcial	Información	Valoración grupal	Total parcial	Información	Valoración grupal	Total parcial	Información	Valoración grupal	Total parcial
Economico	Tasa de crecimiento PBI interanual (%)	2	3,1	2%	0.04	6,3	4%	0.08	6,6	4%	0.08	5	3%	0.06	2,7	2%	0.04
	IPI interanual (agosto/septiembre 2021) (%)	3	2,7/-1,1	3%	0.09	4,9/0,4	3%	0.09	(-)/5,2/-5,6	2%	0.06	5,3/6,6	1%	0.03	2/1,4	3%	0.09
	Tasa de crecimiento anual de las importaciones (%)	5	6	1%	0.05	3	1%	0.05	26	3%	0.15	49	4%	0.2	30	3%	0.15
	Tasa de crecimiento anual de las exportaciones (%)	4	-1	3%	0.12	-14	4%	0.16	-14	4%	0.16	33	1%	0.04	12	2%	0.08
	Total importado (millones USD)	4	244	5%	0.2	230.8	5%	0.2	172.3	4%	0.16	113.8	3%	0.12	91	2%	0.08
	Inflación interanual (%)	3	2,9	2%	0.06	2	1%	0.03	2,2	1%	0.03	3,80	3%	0.09	2,2	1%	0.03
	Posición en las importaciones globales	3	2	5%	0.15	3	5%	0.15	4	4%	0.12	8	3%	0.09	13	1%	0.03
	Tipo de cambio	4	1 EUR = 1.12USD (114.26 ARS)	3%	0.12	1 EUR = 1.12USD (114.26 ARS)	3%	0.12	1 GBP* = 1.323USD (133.94ARS)	4%	0.16	1 EUR = 1.12USD (114.26 ARS)	3%	0.12	1 EUR = 1.12USD (114.26 ARS)	3%	0.12
Politico	Derecho de importación	3	1,7	2%	0.06	1,7	2%	0.06	0	4%	0.12	1,7	2%	0.06	1,7	2%	0.06
	Riesgo País	4	A2	3%	0.12	A2	3%	0.12	A3	2%	0.08	A2	3%	0.12	A2	3%	0.12
	Potencial exportador de la Argentina	5	35.100 USD	5%	0.25	16.000 USD	4%	0.2	18.500 USD	4%	0.2	6.500 USD	2%	0.1	14.000 USD	3%	0.15
Negociacion	Facilidad para hacer negocios	4	22/190	4%	0.16	24/190	4%	0.16	8/190	5%	0.2	42/190	2%	0.08	30/190	3%	0.12
	Cumplimiento de los contratos	5	13/190	5%	0.25	16/190	5%	0.25	34/190	3%	0.15	78/190	1%	0.05	26/190	3%	0.15
	Idioma para los negocios	3	Alemán e inglés	3%	0.09	Francés e inglés	3%	0.09	Inglés	3%	0.09	Inglés y holandés	3%	0.09	Castellano y lenguas regionales	5%	0.15
	Cantidad de empresas competidoras	5	17	2%	0.1	14	3%	0.15	15	3%	0.15	4	4%	0.2	3	4%	0.2
	Distancia	3	11.691 km	3%	0.09	10.656 km	4%	0.12	11.229 km	3%	0.09	12.058 km	2%	0.06	10.456 km	4%	0.12
Total					1.95			2.03			2			1.51			1.69

Elaboración propia, 2021.

El resultado de la ejecución de la matriz fue que el mejor país para que realice la primera exportación MAN-SER S.R.L es Francia; alguno de los factores que significan un desafío para la empresa son: la distancia que implica aumento de los costos logísticos, el riesgo país, la facilidad para hacer negocios que pueden variar debido a la situación actual de la pandemia y las empresas competidoras tanto en Francia como de los países vecinos que implicaran amenazas para la oferta.

Contexto y datos del mercado

La relación Argentina-Francia se caracteriza por su amplio contenido basada en lazos históricos de amistad y solidaridad, con un diálogo político, intercambios y cooperación. El vínculo entre ambos países no solo se basa en los intercambios comerciales sino que Francia es el quinto inversor en el país, con empresas radicadas en Argentina. Siendo miembro del G20, Argentina es un socio importante en América Latina ocupando el cuarto puesto de socios comerciales de la región. La Agencia Francesa de Desarrollo abrió en 2018 una oficina donde aporta 100 millones de euros anuales en proyectos soberanos, así como en otros proyectos en asociación con las autoridades locales, a su vez, Argentina es el primer estado sudamericano con el que Francia ha firmado un acuerdo de trabajo. Asimismo, ambos países han demostrado en diversas circunstancias sus similitudes en cuanto a la toma de decisiones nacionales e internacionales que hace pensar que no poseen tantas diferencias como quizás se cree (Diplomacia de Francia, 2020).

Francia es un país muy estable que tiene proyección, entre las ventajas de comercializar con él se encuentra los tipos de interés que son uno de los más bajos de Europa y la tasa de morosidad es baja ya que respetan los plazos de pagos. Otra ventaja del mercado es su cercanía con otros, lo que significaría una plataforma para penetrar otros mercados de Europa o África.

Acciones comerciales

Hoy en día la digitalización no es una opción la capacidad de adaptación a los cambios y tendencias es imprescindible para mantenerse relevante; es recomendable informatizar los procesos ya que ayudarán a mejorar la productividad, eficiencia y calidad generando más valor a los clientes. Teniendo en cuenta la teoría mencionada para el ingreso al mercado francés como para conseguir clientes en diversos mercados se recomendarán las

acciones comerciales que se creen ideales para poner en práctica tanto si se tiene una empresa interesada o si se está en búsqueda.

- **Sitio web:** en el caso que la empresa se contacte directamente con posibles clientes o que ellos busquen proveedores, el sitio web debe aportar valor a los potenciales clientes. Esta debe tener un buen diseño con contenidos que hablen bien de ella, sus productos y servicios y de las personas que la dirigen y trabajan allí, es importante mencionar los objetivos que se planteó la organización; se debe tener presente que es la imagen digital de la empresa, así mismo debe funcionar bien tanto en computadoras como en otros dispositivos móviles. Se recomienda que esté optimizada para los motores de búsqueda utilizando el SEO, escogiendo palabras claves que estén asociadas a los productos y servicios que se ofrecen. Como la página llegará a diverso público es importante contar con un idioma extra de traducción en la web, el idioma recomendado por excelencia es el inglés debido a que la mayoría de los negociadores lo hablan, a su vez, si ya se tiene un mercado seleccionado se deberá adaptarlo al idioma correspondiente, en este caso el francés.
- **Marketing de contenidos:** una estrategia de leads puede realizarse de diversas maneras adaptando cada una al nivel de conversión en que se encuentre cada posible cliente. Los muestrarios resultan muy útiles para los usuarios ya que la toma de decisión suele tomar tiempo, este debe estar muy bien detallado de todos los productos y servicios con sus especificaciones técnicas, de que materiales está fabricado y su resistencia; en las imágenes del muestrario de los productos se debe poder hacer un acercamiento al mismo para notar sus características y calidad, esto puede ir acompañado de todo aquello que se crea que va a facilitar la comprensión como estadísticas o gráficos, incluso se pueden realizar videos de muestra de los productos, recomendaciones o de la planta. Todos los contenidos que se quieran agregar a la web y al blog pueden adaptarse y hacérselo saber al usuario a través de newsletters automatizados o personalizados; la idea aquí es mantener al potencial cliente actualizado y recordarles la existencia de la empresa. MAN-SER S.R.L si bien actualmente cuenta con una página web, la misma es básica mencionando únicamente los nombres de sus productos y servicios sin

especificaciones, se cree importante poder añadir las estrategias anteriormente mencionadas ya que son de fácil realización y no significan un gasto adicional.

- **Redes sociales:** en estos días estar presente únicamente en sitios de temáticas especializadas del sector o de comercio exterior no es suficiente. Son cada vez más las personas que utilizan las redes sociales para conocer a una empresa, marca y hasta realizar una compra, es por eso que es importante estar presente en la mayor cantidad de éstas que sea posible. Actualmente MAN-SER S.R.L cuenta con un perfil en LinkedIn sin embargo carece de contenido y no se encuentra actualizada, esta es la red social por excelencia, se recomienda su actualización y la participación en los grupos específicos del sector. Según se pudo comprobar la empresa se unió a Facebook el 1° de noviembre del 2020, aún no cuenta con material específico para el público, se recomienda la publicación continua de fotos y videos tanto de lo que ofrecen como de los nuevos objetivos que se irán planteando; si se asistiese a eventos relevantes se puede dar mención a los mismos demostrando seriedad y compromiso, añadir el sitio web y publicar las actualizaciones y nuevos posteos en el blog si se realizase.
- **Inbound marketing y email marketing:** en este caso se debe tener en cuenta la base de datos de clientes para que algún personal de la empresa pueda contactarlo y finalizar la venta, la idea central aquí es enviar información sin agobiar al receptor. Con el sitio web mejorado para entregar valor, los usuarios van a querer dejar a cambio sus datos para contactarse directamente con algún empleado y poder así entablar una relación, por más que en este caso el cliente sea una empresa y no un consumidor final, el que realiza la búsqueda es una persona que busca alguna solución específica para la misma. Para mejorar esta estrategia se puede compartir contenidos del blog, crear contenido premium, muestrarios online o un incentivo que sea valioso, se puede utilizar el software Mailrelay que se utiliza para el envío de mailings, newsletters y análisis de campañas de email y a raíz de esto almacenar los datos de los clientes potenciales de forma automática. Se pueden enviar correos recordatorios personalizados a aquellos que se han registrado pero no se muestran interesados aun en concretar la compra. La clave es conocer al público, cuáles son sus inquietudes, necesidades, idioma, ubicación, etc., para poder abarcar todas sus cuestiones utilizando contenido dinámico personalizado.

Otras estrategias que suelen utilizar empresas industriales es colocar anuncios web en páginas especializadas, también se pueden colocar éstas en aquellas donde se anuncian eventos del sector, pero esto ya implica realizar una inversión.

De las estrategias mencionadas anteriormente se cree que la más importante y la que debería realizar a la brevedad la empresa es la actualización de su sitio web, esto es necesario a la hora de asistir a cualquier evento debido a que será la tarjeta de presentación y el lugar a donde se dirigirán los potenciales clientes si quisiesen más información de cada producto en particular. Es importante que dentro de las mejoras incluyan como se mencionó un segundo idioma, ya que esto le abrirá las puertas no solo en Francia sino en el mundo.

Para acompañar a las estrategias anteriores se recomienda asistir a ferias internacionales del sector específico ya sea en calidad de expositor o como visitante analizando costo/oportunidad, siempre es recomendable asistir como visitante la primera vez, de esta forma se puede evaluar si es realmente conveniente o no participar luego con un stand. Esto permitirá observar, comparar el producto, ver si es necesario realizar ajustes para poder ingresar de manera exitosa en el mercado. Las ferias permiten conocer la competencia y la demanda, permite gestionar contactos, se debe tener en cuenta que los negocios se realizan a mediano y largo plazo. Asimismo, asistir a misiones comerciales y rondas de negocios podría implicar la diversificación de la demanda, pudiendo elegir entre varias opciones o si es posible establecer relaciones con distintas entidades interesadas. Esto para una empresa que no posee clientes es muy importante y necesario ya que al ser el número de participantes reducido permite tener una reunión directa y personal con los potenciales clientes, esto serviría para corroborar la seriedad del proceso y conocer de antemano con quién se realizará para poder evitar incertidumbres y fallos. A su vez, cuando se asista a las diversas reuniones se recomienda tener una excelente presentación detallada con las fichas técnicas y lista de precios tanto en español como con su traducción en francés ya que ellos lo valoran. La Agencia ProCordoba y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional brindan asesoramiento e información útil para poder asistir.

La Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional recomienda la utilización de plataformas como Alibaba y Kompass para la búsqueda de competencia y a su vez para presentar la oferta, en el caso de Alibaba es una plataforma característica de venta B2B, no cobra comisiones ni tiene tarifas por transacciones para los vendedores lo único que se debe hacer es darse de alta como proveedor.

Una vez definido que el país al que se exportará es Francia se debe definir de qué manera se ingresará y cuál va a ser la oferta exportable. Se recomienda la exportación directa en la cual se requiere la creación de una base de datos de potenciales clientes para que luego la empresa se ponga en contacto, esta decisión se debe a que al ser la primera vez que la empresa exportará tendrá control total de la venta y permitirá tener contacto directo con los clientes lo que mejorará y facilitará el proceso, permitiendo una relación cercana.

Para comenzar es vital que la empresa este registrada como exportadora en los Registros Especiales Aduaneros de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) sino ningún proceso posterior podrá realizarse por cuenta propia, generalmente este paso lo realiza un despachante de aduana pudiendo realizarlo la firma por si misma teniendo una clave fiscal.

Como se menciona en el manual del exportador citado, cuando las partes han demostrado interés en la compra de un producto comienza la etapa de la oferta y del correcto manejo de la misma dependerá el éxito de la operación y su conclusión en el contrato. A continuación se enlistarán clientes potenciales del producto en Francia y luego se seleccionará una empresa para realizar el proceso.

Cuadro 5: Empresas importadoras

Empresa	Ciudad	Sitio web
Comet Francia	Wolfisheim	www.comet-spa.com
Grupo Serven	La Capilla-Saint-Luc	www.serven.fr
Safi export S.A	Thionville	www.safi-export.com
Hydrossystem S.A	Portes Les Valence	www.hydrossystem.fr
Cie francaise import export technique	Colombes	www.mairie-nanterre.fr
Comptoir provencal d exportation	Aubagne	www.coprodex.com

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2021)

La empresa como se ha mencionado con anterioridad ofrece diferentes variedades de máquinas lavadoras para diferentes rubros y funcionalidades permitiendo al cliente que elija modificar sus características si así lo desea, cuenta con certificación ISO 9001 que garantiza que la empresa fabricará y entregará el producto y servicios de acuerdo a la norma de gestión de calidad con el fin de asegurar la satisfacción del cliente. Cabe mencionar que si la empresa así lo necesitase puede acceder a una prefinanciación que le permita poder cubrir todos los gastos hasta el embarque o bien una financiación que le permita obtener el monto de la venta de antemano post embarque; para ello hay muchas entidades que los ofrecen como son Bancor a través de Córdoba Exporta con un monto prestable de hasta el 100% del valor de la operación por un máximo de 3 millones de dólares con un plazo a 120 días y tasa del 7% T.N.A, el Banco Nación ofrece el apoyo hasta del 90% del valor FOB por un plazo de 365 días con una tasa desde un 3%, el Banco Bice con un monto mínimo de USD 200.000 y un máximo de USD 6.000.000, un plazo de hasta 60 meses y una tasa que oscila entre el 4% y el 5% T.N.A; para solicitarlo se deberán tener en cuenta la moneda, los requisitos y garantías.

La ley de 1994 referente al empleo del idioma francés indica que el uso del francés es obligatorio para la oferta, las presentaciones, bienes, productos y servicios así como los anuncios destinados al público con la salvedad de que se utilicen símbolos o pictogramas acompañados en otro idioma o que contengan inscripciones grabadas o bordadas en otro idioma, términos y expresiones que forman parte del lenguaje corriente o resulten de convenios internacionales, por ejemplo *made in*. Por lo expresado anteriormente la oferta debe ser presentada en el idioma indicado como así también especificaciones técnicas del producto por lo que se deberá contar con la contratación de un traductor para tal acción.

La empresa escogida para realizar el proceso de exportación es Comet France ubicada en la ciudad de Wolfisheim, Francia; es fabricante de bombas, motores, entre otros productos para el sector agrícola e industrial. Ésta empresa representa una buena oportunidad debido a su trayectoria en el mercado y a que fabrica diversos productos para abastecer el mercado local e internacional, pudiendo comprar más de una maquina según el producto que quiera fabricar. Una vez seleccionada la organización se deberá determinar la forma en la que será enviada. Para esta oportunidad siendo ésta la primera exportación y teniendo en cuenta la distancia, la volumetría de la carga y el peso, se optará por la venta

de una sola maquina lavadora la cual será transportada vía marítima en un contenedor estándar de 20 pies hasta el puerto de destino, ésta venta servirá de experiencia y aprendizaje para futuros negocios. El precio de venta de la máquina seguirá la metodología aplicada a nivel nacional de calidad/precio, ya que se ofrecerá a un precio bajo con la finalidad de asegurar la venta y la posibilidad de concretar más a futuro. La máquina será enviada desde la planta hasta el puerto de Buenos Aires para luego ser cargada en el transporte principal con destino al puerto de Le Havre, Francia donde quedará a disposición del comprador para ser retirada. La mercadería será enviada en una caja de madera confeccionada con tablas OSB, parafinados y reforzados con tablas de pino destinada a soportar el peso del equipo, en su interior contendrá espuma de polietileno, poliestireno expandido, papel embreado, bolsas de aluminio y ratchets con el fin de que la máquina permanezca en condiciones y no se vea afectada en el trayecto, apto para la exportación siguiendo a la norma NIMF 15.

Cuadro 6: Cálculo de precio

Valores en Moneda	USD
Mercadería	60.000
Embalaje	170
Flete Interno	561
Seguro Interno	110
Gastos Aduaneros	210
Gastos Fijos Bancarios	50
Valores en %	
Comisión Despachante de Aduana (0,85%)	583,32
Gastos Bancarios (1%)	686,26
Comisión de Agente (1%)	686,26
Derechos de Exportación (0%)	0
Utilidad (15%)	10.293,89
Reintegro (7%)	4.803,81
FOB Buenos Aires	69.370,5
Flete Internacional	2.500,00
Seguro Internacional	215,00
CIF Le Havre Francia	72.085,5

Fuente: elaboración propia en base a Tarifar

El término de venta escogido es CIF Le Havre 2020, la responsabilidad de MAN-SER S.R.L culminará una vez que el buque llegue al puerto de destino el cual se eligió debido a la cercanía con la empresa en interés, el pago se realizará mediante carta de crédito debido a la falta de confianza entre las partes donde el 30% del total se hará mediante transferencia previo al embarque y el resto cuando el importador presente a su banco los documentos; el banco designado para el procedimiento es el Banco Nación. Una vez decidido el término y precio de venta se deberá confeccionar la oferta que será enviada a la empresa en interés. A continuación se detallará la misma:

Cuadro 7: Oferta Exportable

Remitente/Sender: MAN- SER S.R.L Dirección / Address: 2 de septiembre Código Postal / Postal Code: 4724 Ciudad/City: Cordoba País / Country: Argentina Teléfono / Phone number: +549 0351 4932077/ 0351 4949079 Email: man-ser@man-ser.com.ar Web: man-ser.com.ar	Destinatario/Consignee: Comet France Dirección / Address: 1 Impasse Joffre Código Postal / Postal Code: 67202 Ciudad/City: Wolfisheim País / Country: Francia Teléfono / Phone number: +33 0388555232 Email: info@comet-spa.com Web: cometfrance.com
Producto/good: 1 Maquina lavadora industrial de piezas (calidad ISO 9001) PA/ HSN code: 8424.30.10.900M Descripción del producto/description of the good: Peso/weight: 600kg Medidas/dimension: Largo/lenght: 5m Alto/height: 2.1m Ancho/width:2.2m Condición de entrega/terms of delivery: CIF Le Havre 2020 Precio unitario/unit price: EUR 63.215 Puerto de embarque/port of shipment: Buenos Aires Puerto de descarga/port of discharge: Le Havre Condiciones de pago/payment condition: 30% adelantado, 70% CAD Garantía/warranty: 12 meses por defecto o falla de fabricación Validez de la oferta/offer validity: 30 días a partir de la fecha de cotización	

Elaboración propia, 2021

Etapa Operativa

Una vez presentada la oferta se deberá aguardar la respuesta, la aceptación de la misma concluye la etapa de negociación y se avanza hacia el contrato y los tramites aduaneros requiriendo de un despachante de aduanas. El contrato deberá presentar las condiciones

similares a la oferta comercial o factura proforma con los cambios solicitados por el importador si así fueren; una vez que las partes han firmado el contrato el mismo no podrá ser modificado. Los documentos necesarios para la operación son factura comercial “E” en francés o bien con una traducción al francés, la misma se realizará por el Sistema Malvina previamente a la oficialización de la misma; los documentos de transporte, en este caso para el trayecto terrestre le corresponde la Carta de Porte y para el marítimo el Bill of Lading; los documentos que demuestren la conformidad de los productos con las normas europeas y francesas, y el certificado fitosanitario del embalaje de madera. En lo que concierne a las normas sanitarias y fitosanitarias, existe un acuerdo entre el SENASA y la UE mediante la cual la agencia argentina garantiza el respeto de la reglamentación europea de los productos a exportar, otorgando los certificados correspondientes. El despachante de aduanas deberá tramitar la declaración de exportación (Formulario OM-1993-A-SIM) a través del Sistema Informático Malvina de la AFIP, dicho permiso de embarque tendrá una validez de 31 días corridos, junto con el despachante se comprobará que toda la documentación este correcta. El proceso de picking, estampillado, envío desde la fábrica en Córdoba hasta el puerto en Buenos Aires, la carga en el contenedor apropiado y puesta de la mercadería a bordo estará bajo control de Delfin Group Argentina Shipping Agency & Freight Forwarder. En el caso que la mercadería deba ingresar a depósito fiscal por demora del medio de transporte, se deberán abonar los costos por tal servicio extraordinario. Luego del embarque y emitidos los documentos de exportación, se cobrará el restante de la mercadería y los estímulos, dicha posición arancelaria debe ingresar las divisas a los 180 días corridos desde el cumplimiento de embarque y de liquidar los ingresos 5 días hábiles desde el cobro.

Etapa post venta

Para finalizar, luego de enviar y cobrar la mercadería, se deberán considerar los costos utilizados para cotizar contra la realidad contable total de la operación para analizar los momentos en que los costos han diferido de los planeados y que sirva de experiencia para una operación a futuro. El paso más importante en esta etapa es el servicio post venta que implicará una mejor experiencia para el cliente y otorgara mayor confianza en la empresa, la garantía otorgada es por un año lo que permite realizar reparaciones y mantenciones e incluso la puesta en marcha de la máquina, para ello se cuenta con los regímenes de reimportación de mercadería previamente exportada como también la reimportación de

mercaderías con deficiencias, a su vez existe un régimen que permite el envío de partes, piezas y componentes en garantía para sustituir otras similares defectuosas los cuales no pagan tributos aduaneros. Sumado a lo anterior mencionado la empresa puede ofrecer cursos o capacitaciones técnicas presenciales u online que permitan al cliente aprovechar al máximo el producto, se pueden ofrecer beneficios por compra o recomendación, la idea es demostrar interés y mantenerlos actualizados vía correo electrónico con links que se vinculen a la página web o al blog y lograr convertirlos en clientes permanentes que a su vez recomienden la empresa, esta etapa bien accionada mejorará la imagen de la empresa.

Conclusiones

MAN-SER S.R.L en la actualidad al igual que muchas PyMEs no cuenta con la experiencia y conocimientos para por si solos realizar una venta al exterior, sin embargo, de acuerdo a los estudios que se llevaron a cabo en este reporte de caso, se determinó que está preparada para incursionar en mercados internacionales y aumentar su demanda; es importante que empiece a buscar intensamente posibles clientes con las metodologías recomendadas anteriormente y que mantenga las innovaciones y procesos que se encuentran utilizando. Solicitar información a organismos especializados es una buena forma de comenzar este proceso para poder armar un proyecto viable teniendo en cuenta el producto, el mercado destino, acciones comerciales que permitan captar clientes y mantenerlos y conseguir en lo posible un precio competitivo teniendo en cuenta la cantidad de empresas que ofrecen el producto no solo en Francia sino en el mundo, por lo que se cree vital que la empresa mantenga su estrategia en diferenciación, ofreciendo los productos diseñados para las necesidades de los clientes. En el caso particular del mercado francés a la hora de elegir un proveedor analizan no solo la calidad del producto sino del servicio post venta, por lo que, la empresa al ya ofrecerlo no debería tener problemas en demostrarlo en el exterior.

Teniendo en cuenta la inestabilidad económica y política nacional se cree vital que la empresa comience a establecer lazos duraderos fuera del país para asegurarse su permanencia demostrando sus principios organizacionales para incrementar la confianza y la imagen de marca, esto sumado a la situación actual por la enfermedad que no ha permitido crecer a las empresas implica analizar con cautela todas las variables que están

presentes en este proceso de internacionalización y no se debe perder de vista que es posible realizarlo, solo se deben ajustar los procesos y acciones comerciales a la situación, y aprovechar todas las oportunidades que aparezcan sin perder de vista los objetivos para que la empresa pueda seguir creciendo.

Referencias bibliográficas

- Argentina.gob.ar. (2019). *Dirección Nacional de Información Científica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>
- ADIMRA. (2020). *Situación de las empresas metalúrgicas frente al COVID-19*. Argentina
- ADIMRA. (2019). *Guía para una producción sustentable*. Argentina.
- Araya, L. A. (2013). El proceso de internacionalización de las empresas, Vol. 3, Ed. 3. *TEC Empresarial*.
- Banco Mundial. (4 de octubre de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- BCRA. (2 de octubre de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2019). *La exportación paso a paso*. Córdoba: CaCEC
- CEP XXI. (2021). *La industria argentina en perspectiva: crisis sectoriales comparadas*. Ministerio de Desarrollo Productivo
- Centros de Estudios UIA. (2021). *Informe de actualidad industrial*. Centro de Estudios UIA (CEU).
- Como importar en Argentina. (s.f.). *Como Importar en Argentina*. Obtenido de <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/matriz-de-seleccion-de-mercados-en-comercio-internacional/>
- Coface. (2020). *Coface for Trade*. Obtenido de <https://www.coface.com.ar/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Mapa-Evaluacion-Riesgo-Pais-Junio-2020>
- Daniels, J. D, Radebaugh, L. H y Sullivan, D. P. (2010). *Negocios Internacionales Ambiente y Operaciones*. Estados Unidos: Pearson Education
- Diario del Exportador. (s.f.). *Portal especializado en comercio exterior y gestión de los negocios internacionales*. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2014/12/francia-un-mercado-maduro-pero-atractivo_2.html

- Diplomacia de Francia. (10 de abril de 2020). Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores. Obtenido de <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/argentine/relation-bilaterales/>
- Economic Trends. (23 de enero de 2020). *Economic Trends claves para la economía Argentina*. Obtenido de <https://economytrends.com.ar/2020/01/23/situacion-y-perspectivas-del-sector-metalurgico/>
- Economía y empresa. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. España: Primento.
- Fabián Ruocco. (8 de marzo de 2021). *Fabian Ruocco Unidad Vinculación Tecnológica CEDyAT*. Obtenido de <https://www.lettrap.com.ar/nota/2021-3-8-16-39-0-primer-polo-tecnologico-virtual-de-la-argentina>
- Ferro, J. M. (2019). *Comercio electrónico y medios de pago*. España: Blurb
- Fondo Monetario Internacional. (1 de junio de 2020). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/06/01/pr20228-argentina-imf-staff-technical-statement>
- Giraldo, K. y Zuluaga (2015). SELECCIÓN, UBICACIÓN DE MERCADOS Y FASES DE EXPLORACIÓN. Perú.
- Griffith. D., Tamer. S y Shichun, X(2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies* .
- INDEC. (2021). *Intercambio comercial argentino, Cifras estimadas de septiembre de 2021*. Comercio Exterior, vol 5, nro 17. INDEC
- Interarts, F. (2012). *Guía de planificación estratégica*.
- INTI. (18 de julio de 2019). *INTI*. Obtenido de <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina%202019>
- MAN-SER, S. (s.f.). *MAN-SER S.R.L productos y servicios industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>
- Mercosur. (2019). *Acuerdo de Asociación Estratégica Mercosur-UE*.
- Ministerio de Desarrollo Económico. (2013). *Guía para la primera exportación*. Buenos Aires: Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2021). *Plan de Promoción de Exportaciones 2021*. Buenos Aires: Subsecretaría de Promoción del Comercio e Inversiones Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (2021). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/destacados/el-gobierno-nacional-lanzo-el-plan-de-exportaciones-para-el-desarrollo-2022>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio internacional y Culto. (2021). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto*. Obtenido de

<https://cancilleria.gob.ar/es/politica-externior/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>

- Naciones Unidas Argentina. (2021). *Los efectos de la pandemia por Covid-19 en la Argentina*. Argentina.
- Nicholson y Cano. (2020). *Impuestos y Aduana en Tiempos de Pandemia*. Argentina: Centro de Análisis Jurídico.
- Pastor, J. A. (2017). *Selección de mercados internacionales*. Alicante.
- Pineda, J. M. (2012). La seleccion de mercados peferentes como la clave en la internacionalizacion empresarial. *Tec empresarial*, 21-33.
- Presidencia Argentina. (1 de octubre 2020). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235654/20201002>
- Saaty, T. L. (2004). Decision making—the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, Vol. 13, No. 1. P. 2.
- Sanchez, Z. C. (2020). Procedimiento para la selección de mercados internacionales. *Revista Observatorio de la Economía*. P.2
- SantanderTrade. (s.f.). *SantanderTrade*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser
- Télam. (19 de septiembre de 2020). *Télam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202009/516093-gobierno-nacional-medidas-postpandemia-reactivacion-economica.html>
- Télam. (14 de octubre de 2020). *Télam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202010/524547-francia-anuncio-macron-restricciones-coronavirus.html>
- Zingone. L y Moreno. F. R. (2014). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*. España: Universidad de Alicante.

Anexo

Anexo I

Tabla de referencia de riesgo país

A1	La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, por lo general, bueno. La probabilidad de impago es muy poca.
A2	La probabilidad de impago sigue siendo escasa, aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea algo peor que en los países con calificación A1.
A3	El comportamiento de pago, en general no tan bueno como en las categorías anteriores, podría verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada.

A4	El comportamiento de pago, a menudo bastante medio, podría además quedar afectado por un entorno económico y político que podría deteriorarse, la probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable.
B	Un entorno económico y político inseguro es susceptible de afectar a los comportamientos de pago, con frecuencia mediocres.
C	El entorno económico y político de país, muy inseguro, podría deteriorar un comportamiento de pago, ya normalmente bastante malo.
D	El entorno económico y político del país presenta un riesgo muy elevado, que agravará los comportamientos de pago, en general deplorables.

Elaboración propia basada en índice de Coface