



TRABAJO FINAL DE GRADO: Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de Caso: MAN-SER S.R.L.: Identificación de
oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano



TOMÁS GENTA

DNI: 41116142 LEGAJO: VCIN04178

San Francisco, Córdoba, Argentina

Año: 2021 – MMXXI

Resumen

El siguiente trabajo final de grado lleva como objetivo desarrollar una propuesta que le permita al directorio de MAN-SER S.R.L. lograr su primera exportación en el primer semestre de 2022, con las lavadoras industriales como producto seleccionado y Chile como el mercado meta.

A través del correspondiente trabajo se estudió como primera medida la actividad de la empresa, sus factores internos y los de su entorno, Descubriendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como así también también la situación del país donde tiene sede a través de un análisis PESTEL.

Luego se analizó el mercado latinoamericano para definir el mercado de conveniencia para la exportación, a través de una matriz multicriterio, en base a por criterios considerados claves, resultado del conocimiento adquirido durante la carrera, obteniendo a Chile como la mejor opción.

Seleccionado el mercado, se define una estrategia de penetración de mercado a través de las 4P del mix de marketing internacional, pudiendo así detallar la oferta que se va a realizar y la metodología sobre cómo se va a llevar a cabo la misma.

Palabras clave: Lavadora industrial; Exportación; Propuesta; Chile.

Abstract

The following final degree project aims to develop an offer that allows MAN-SER S.R.L. to achieve its first export in the first half of 2022, with industrial washing machine as the selected product and Chile as the target market.

Through the corresponding work, the activity of the company, its internal factors and those of its environment are studied as a first measure. In order to establish its position. Discovering the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT); also the situation of the country where it is based through a PESTEL analysis.

The Latin American market is then analyzed to define the convenience market for export, through The Analytic Hierarchical Process (AHP), with key criteria selected based on knowledge acquired during the career, obtaining Chile as the best option.

Once the market is selected, a market penetration strategy is defined through the 4Ps of the international marketing mix, thus being able to detail the offer that is going to be made and the methodology that will be used.

Keywords: Industrial washing machine; Export; Offer; Chile.

Introducción

Este trabajo final de grado es un reporte de caso para la identificación de oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano, basado en la empresa MAN-SER S. R. L. radicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Se desempeñan en el sector metalúrgico desde sus orígenes, a mediados de la década de los 90.

Los directivos apuntan a ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad y calidad de sus productos y servicios, ofreciendo soluciones industriales inteligentes que satisfagan las expectativas de sus clientes, dando prioridad a resguardar una excelente relación con ellos, y considerando importante un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados.

Este proyecto surge ante la necesidad de la empresa de internacionalizarse debido a la demanda de sus productos por parte de potenciales clientes en el exterior. MAN-SER S.R.L. en la actualidad solo realiza ventas en el mercado interno, pese a que se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan sus productos a diferentes países de Latinoamérica, por lo cual la exportación es una opción digna de investigar.

No se presentan antecedentes de exportaciones en MAN-SER S.R.L., ya que aún no se ha desarrollado en el ámbito de comercio exterior, no están inscriptos como importadores y exportadores ni cuentan con profesionales de disciplina. Sus principales competidores se encuentran en una posición similar, ya que no se ha podido determinar que estén inscriptos en la guía de importadores/exportadores, tampoco en sus páginas ni el material brindado por la Universidad Siglo 21, previos antecedentes en el comercio exterior. Cabe mencionar que en el año 2018 una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial, que es nuestro producto elegido para explorar en busca de oportunidades.

Se ha tomado como producto a exportar a las maquinas lavadoras industriales de MAN-SER S.R.L, por las siguientes razones:

- España demostró interés en el producto.
- Son muchos los sectores que pueden estar interesados gracias a la personalización y versatilidad del producto.
- Son el producto *flagship* o insignia de la empresa, donde se puede reflejar la capacidad de la misma en cuanto a tecnología, calidad y servicio posventa.

Es importante que las PyMEs manufactureras de Argentina se capaciten, desarrollen y busquen oportunidades en el exterior por varias razones, entre ellas, un mercado que pasa de 45 millones a otro de 20 países y 650 millones de habitantes, lo cual multiplica los potenciales clientes. Un mercado de economías similares que permite sumar, experiencias y nuevos aliados, también mejora la percepción, ya que una empresa exportadora tiene un status diferente al de una que trabaje solo en el mercado local y da una motivación tanto al directorio como a los empleados.

Objetivo general:

- Desarrollar una propuesta que le permita al directorio lograr su primera exportación en el primer semestre de 2022, con las lavadoras como producto seleccionado, que demuestre el potencial para posterior presencia en otros países latinoamericanos.

Objetivos específicos:

- Identificar un mercado meta, latinoamericano, para la posterior concreción de la exportación de lavadoras MAN-SER S.R.L.
- Definir una estrategia para la penetración del producto en el mercado seleccionado.

Análisis de la situación

En este apartado se nombran datos importantes de la empresa; luego se analizan los productos que fabrica y se elaborara un análisis FODA con el fin de detectar la posición de la empresa y los posibles cambios y oportunidades para aprovechar. Además, se hace un análisis PESTEL que analice el sector doméstico nacional y el que afecta a MANSER S.R.L., y se finaliza con el descubrimiento de los principales exportadores e importadores del mercado objetivo

(Latinoamérica y el Caribe) y mundial con el fin de proceder a una discusión y propuestas/recomendaciones a partir de los datos mencionados anteriormente.

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa gracias a su fundador el Sr. Luis Mansilla quien el 15 de octubre de 1995 se instaló en su propia planta.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Hoy en día cuentan con 30 empleados, y utilizan ciertas herramientas tecnológicas para su gestión, TANGO, un sistema CAD/CAM (*computer-aided design/computer-aided manufacturing*) para su diseño, Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y AutoCAD (software de diseño).

Otros productos elaborados por la empresa, son los siguientes: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

En cuanto a los servicios, la empresa presta *retrofitting* de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales

Las máquinas lavadoras MAN-SER S.R.L son un conjunto de productos que varían en varios aspectos entre sí, siendo adaptadas a cada cliente en distintos rubros de la industria, metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc.

A continuación se va a nombrar los distintos productos según lo indicado en la página web de la firma:

Configuraciones según su automatismo:

• Lavadoras autónomas: se abastecen solo de agua, detergente y energía eléctrica de manera automática controlando todos sus sistemas de manera autónoma. Algunos de los sistemas que la componen:

- Control de niveles de solución de lavado y enjuague
- Transportes y/o posicionamientos

- Control de temperatura mediante resistencias eléctricas, quemadores de gas o intercambiadores de calor con fluido térmico
- Control de filtros (Obturación)
- Secado
- Condensado de vapores y recuperación de los mismos
- Dosificación de productos químicos para el proceso
- Descarga/vaciado
- Lavado y control de presión de fluidos
- Interfaz humana
- Seguridad

• Lavadoras con sistema centralizado: éstas son conectadas a una central que filtra y acondiciona la solución de lavado que la máquina utiliza y recibe a presión y temperatura. Cada máquina está diseñada para controlar sus niveles de solución y retornar la misma a la central para su correspondiente tratamiento.

Sus configuraciones según su forma de trabajo:

- Lavadoras horizontales tipo túnel
- Lavadoras verticales
- Lavadoras rotativas
- Lavadoras tipo cabina

Sus configuraciones según su sistema de transporte:

- Con sistema de transporte paletizado
- Para piezas a granel
- Con piezas de posición
- Con transporte aéreo

Sus configuraciones según su capacidad de trabajo:

- Continuas de 1,2, 3 o más vías
- Lavadora de ciclo intermitente

MAN-SER S.R.L. (s. f.). MAN-SER :: productos y servicios industriales. MAN-SER. Recuperado 30 de septiembre de 2021, de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>

La posición arancelaria según el Sistema Informático Malvina es: 8424.30.10.900 M

- Sección XVI - MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISIÓN, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS
- Capítulo 84: - Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
- Nomenclatura común del Mercosur (NCM): 8424.30.10 - Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua
- Sistema informático Malvina (SIM): 8424.30.10.900 - Los demás

El tratamiento tributario que recibe dicha posición arancelaria está compuesto por:

- Derecho de Exportación (DE %): 0%

Es el impuesto que grava la exportación para consumo (Art. 724 C.A.). La exportación es para consumo cuando se extrae del territorio aduanero por tiempo indeterminado (Art. 725 C.A.). También es conocido como "retenciones" debido a algunas discusiones políticas generadas alrededor de su establecimiento.

- Reintegro (RE %): 7%

Reintegro aplicable a las exportaciones hacia Intrazona o Extrazona.

Tarifar. (s. f.). Tarifar. <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

Luego de indicar las bases de la empresa, sus productos y la posición arancelaria, que entre otras funciones, indica los tributos que debería abonar la empresa, se procederá a un análisis FODA que con base en los datos e información obtenida, indica qué factores juegan a favor y en contra, tanto propios de la empresa como externos.

Tabla 1

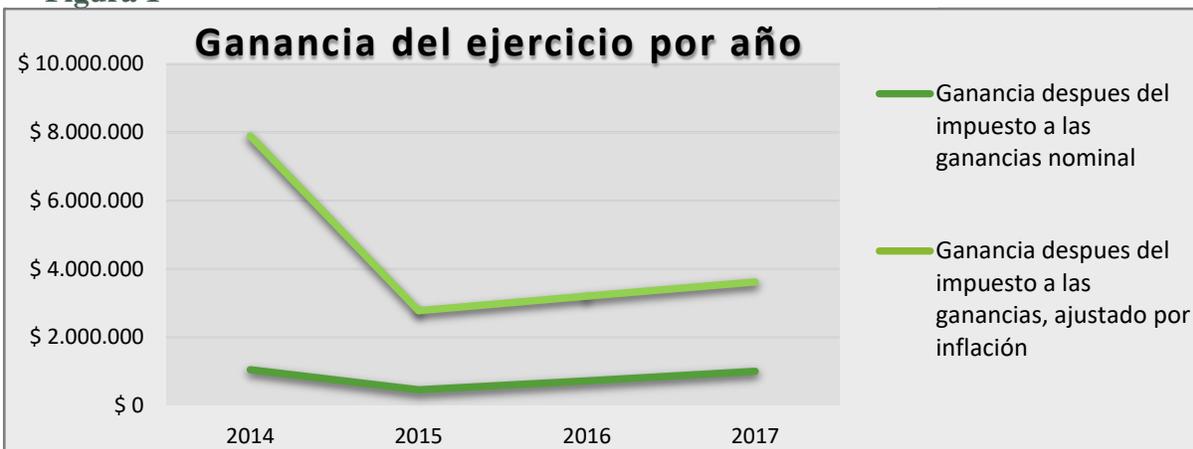
FODA

Factores Internos De La Empresa	Factores Externos A La Empresa
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Control de calidad/Certificación ISO 9001:2008 Relaciones y servicio posventa Precios bajos en relación a la competencia local Productos personalizados <i>Retrofitting (larga vida del producto)</i>	Conexión con multinacionales Amplio sector agropecuario Ventajas arancelarias en MERCOSUR Posibilidad de completar vacíos dado el cierre de empresas en tiempos de COVID-19
Debilidades (-)	Amenazas (-)
Escasa cartera de clientes Tiempo de producción, largos plazos de entrega Falta de promoción del producto Área de comercio exterior inexistente	Desmedida inflación y carga impositiva Competidores de similar tamaño Costos de transporte Tipo de cambio desfavorable y confuso (múltiples variantes de USD en Argentina)

Fuente: Universidad Empresarial Siglo 21 (UES21)

Otro aspecto a analizar es el contable, a través de las ganancias obtenidas año a año en cada ejercicio contable.

Figura 1



Fuente: UES21

Se puede observar en la Figura 1 que hubo una caída grande en cuanto a ganancias en el año 2015, pero con un crecimiento sostenido en 2016 y 2017, no se cuenta con los datos de 2018 en adelante.

Para observar el sector doméstico el análisis PESTEL, originada por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968) será el recurso elegido.

Factor político:

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, sin embargo, de acuerdo a una encuesta realizada por Poliarquía Consultores y el Woodrow Wilson Center, el 47% de los encuestados, evalúa negativamente el FMI, por lo que la negociación representó un riesgo político para Fernández. (Poliarquía Consultores y Woodrow Wilson Center, 2020)

El gobierno enfrenta, además de la deuda, problemas con la inflación, pobreza, desempleo y la carga impositiva sumado a polémicas que afronta gobierno por las formas de afrontar la pandemia COVID-19 y su respectiva vacunación, un decreto que suspendió las clases presenciales en la provincia de Buenos Aires y falta de respeto a la división de poderes; Una

encuesta de imagen de los principales referentes de la política argentina que desarrolla la consultora D'Alessio IROL Berensztein, reflejó que la imagen positiva del Presidente volvió a caer y la negativa llegó al 59%, lo que demuestra una clara desconformidad con el gobierno, y con una oposición muy dividida, da lugar a una situación altamente inestable que impacta la vida de la población día a día. (D'Alessio IROL Berensztein, 2021)

Actualmente Argentina está transitando la “segunda ola” de COVID-19 oscilando entre 20 y 30 mil casos positivos diarios entre los días 5 y 22 de abril del año 2021, lo que lleva a la preocupación de las empresas por posibles restricciones en ciertos sectores y a la circulación.

Brown, W. (2021, 12 mayo). *Trepó la imagen negativa de Alberto, ¿a cuánto quedó de*

Cristina y Macri? ECC. <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-crisis-la-imagen-negativa-de-alberto-tan-alta-como-las-de-cristina-y-macri/>

Argentina es miembro del MERCOSUR, junto con Brasil, Uruguay y Paraguay. Y de la OMC, tiene acuerdos de libre comercio con Colombia, Israel y Perú a través del MERCOSUR y acuerdos preferenciales vigentes con Colombia, Ecuador y Venezuela, también como parte del MERCOSUR.

Para cerrar este factor cabe mencionar los organismos de apoyo a las exportaciones en el país, tanto los estatales como los privados:

- ProCórdoba (agencia para la promoción de las exportaciones).
- Ventanilla única de comercio exterior (VUCE).
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC).
- *Argentina Trade Net*: provee información sobre mercados y productos.
- Santander Trade: herramienta del Banco Santander para el comercio exterior.
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA).
- Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CACIPRA).
- Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA),
- Embajadas.

Factor económico:

Tabla 2
Indicadores económicos de la República Argentina

Indicadores De Crecimiento	2018	2019	2020	2021e	2022e
PBI (Miles De Millones De USD)	517,24	444,46e	382,7	416,94	441,59
PBI (Crecimiento Anual En %, Precio Constante)	-2,6	-2,1	-9,9	5,8	2,5
PBI Per Cápita (1000 USD)	11,6	9,8	8,5	9,1	9,4
Saldo De La Hacienda Pública (En % Del PBI)	-5,1	-3,7	-7,8	0,0	0,0
Endeudamiento Del Estado (En % Del PBI)	86,4	90,4	96,7	0,0	0,0
Tasa De Inflación (%)	34,3	53,5	42,0	50	0,0
Tasa De Desempleo (% De La Población Activa)	9,2	9,8	11,3	10,5	9,3
Balanza De Transacciones Corrientes (Miles De Millones De USD)	-27,03	-4,00	3,7	9,78	5,81
Balanza De Transacciones Corrientes (En % Del PBI)	-5,2	-0,9	0,95	2,3	1,3

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), (2021).

En 2020, el país tuvo una baja del PBI de 9,9%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, se prevé una recuperación en años siguientes; el FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021 y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. La pérdida en términos de producción, empleo y destrucción de empresas fue muy significativa, el desempleo alcanzó el 11% y la pérdida de empresas fue del 4,4%, según la AFIP. Estas pérdidas se suman a las habidas por el impacto de la crisis financiera de 2018-2019.

En el plano financiero, el nivel de fragilidad del Gobierno y el BCRA es sustancialmente más elevado, debido a que el Gobierno parte de un déficit primario muy alto, del 6,5% del PBI.

Tabla 3
Tipo de Cambio

	Compra:	Venta:
Dólar divisa	98.54	98.74
Dólar oficial	98,06	104.63

Dólar BLUE	183	186
Dólar bolsa	175.04	175.12
Contado con “liqui”	174.62	175.12
Dólar solidario		171.60

Notas: valores a día 30 de septiembre del año 2021, expresado en pesos argentinos Dolarhoy.com. (s. f.). Dólar hoy, Cotización del dólar, precio del dólar. Recuperado 30 de septiembre de 2021, de <https://dolarhoy.com/>

Tabla 4

Indicadores de la industria

Utilización de la capacidad instalada en la industria, UCII (febrero 2021)	
Industrias metálicas básicas	70,1%
Metalmecánica (excluida automotriz)	46,3%
Industria automotriz	33,4%
Nivel General	58,3%

Claramente las industrias relacionadas con MAN-SER están en un muy bajo nivel de UCII lo que afecta negativamente a la producción y las ventas de estos sectores y la industria en general. La suspensión de gran parte de los empleados de las automotrices hace que baje mucho la producción, lo que repercute en la empresa dado que casi un tercio de su producción está destinada a Volkswagen group.

Indec. (2021, febrero). Utilización de la capacidad instalada en la industria, UCII (febrero 2021) (N.o 68). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_2121E8B54B22.pdf

Factor social:

Argentina, situada en América del Sur, tiene una superficie de 2.780.400 Km², octava nación en cuanto a superficie en el mundo. Su capital es Buenos Aires y su moneda es el Peso argentino (ARS).

Cuenta con una población de 44.939.000 personas, se encuentra en la posición 31 de la tabla de población, compuesta por 196 países y mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km².

El país se encuentra en una crisis sanitaria, económica y social en la actualidad, lo que es un marco muy desfavorable para desarrollar y hacer crecer una empresa.

El 42% de su población se encuentra bajo situación de pobreza; el 10,5% de las personas se encuentran en situación de indigencia. Para agravar más esta situación, el 57,7% de los niños entre 0 y 14 años son pobres, dificultando enormemente un futuro próspero. (INDEC - 2021).

Factor tecnológico:

Está claro que Argentina no es un país creador de insumos tecnológicos, debido a que generalmente se importan de otros países, en especial de China.

Pese a esto, el potencial está presente, dada la abundancia de materias primas necesarias para producir dichos productos.

En cuanto a la inversión en investigación y desarrollo, en el año 2019 Argentina invirtió ARS 99664 millones (0,46% del PBI). 36,1% del total fueron invertidos por empresas, de las cuales nuestros sectores de interés invirtieron 1362 millones en el sector automotriz, 728 en la siderurgia y metalurgia, y otros 630 en maquinaria y equipo.

Argentina.gob.ar. (2021, 3 junio). Inversión en I+D.
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>.

Factor ecológico/ambiental:

En cuanto al cambio climático y emisiones de carbono, el total de emisiones GEI (incluyendo uso del suelo) se ha incrementado solo un 35% desde 1990 (1990-2016). Excluyendo el uso del suelo y la silvicultura, las emisiones se han incrementado un 52%. Argentina emite más GEI per cápita que el promedio de los países del G20, esto constituye un factor que el país debería cambiar. Además, deberían invertir (en lo posible) en el sector manufacturero para reducir las emisiones y usar energías y procesos sustentables.

Datos de 2017. Fuentes: INDEC, 2020; Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019; Gütschow et al., 2019

Figura 2
Mapa de recursos



En este mapa podemos observar cómo se dividen los recursos naturales en Argentina: el país posee la mayoría de los recursos necesarios disponibles en el territorio, lo cual contribuye al marcado rechazo a lo largo del tiempo por los productos importados

Sur, C. N. (2018, 14 septiembre). Argentina recursos naturales nos sobran, pero se los llevan: Cadena Noticia Sur. <https://www.cadenanoticiasur.com.ar/2018/09/argentina-recursos-naturales-nos-sobran.html>

El 53,9 % de sus tierras está destinada a la agricultura, el 10,7% a los bosques y el 35,4% restante a zonas urbanas y otros. (Brown y Pacheco, 2005)

Factor legal:

Según el Banco Mundial (2019), la presión tributaria para las empresas en la Argentina es alta casi única en el mundo por sus particularidades, es la segunda detrás de Islas Comoras, en África, y se lleva el 106% de los beneficios brutos de la empresa

El Ingreso Mínimo Global de Regencia (IMGR) de un operario metalúrgico será de 44.000ARS a partir de febrero 2021, \$51.920 a partir del 1° de abril de 2021, \$56.320 a partir del 1° de julio 2021 y finalmente a \$60.720 desde el 1° octubre 2021. (UOM, 2021).

Para la exportación de las maquinas lavadoras, hay ciertos organismos que van a intervenir:

- AFIP en la inscripción como importador/exportador y en el pago de ciertos tributos.
- RENAR, bajo lo establecido en el Anexo XII de la Resolución ANA N° 3115/94.
- ARN como lo dictado en Res. Gral. AFIP N° 1946/05 y Resolución ARN N° 178/15

Impuestos:

- Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación.

Se establece un régimen de percepción en el impuesto a las ganancias aplicable a las operaciones de exportación definitiva para consumo, que efectúen los contribuyentes y/o responsables, respecto de las cuales se verifique que los países de destino físico de la mercadería difieren de los países o jurisdicciones donde se encuentran domiciliados los sujetos del exterior a quienes se le facturaron dichas operaciones de exportación. La DGA actuará en carácter de agente de percepción.

- Alícuotas aplicables sobre el valor imponible definido para la liquidación de los tributos aduaneros:

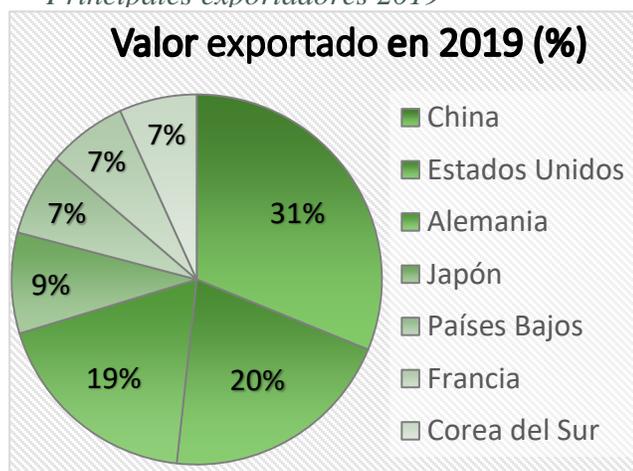
0,50% por cada operación de exportación cuando las facturas de exportación se emitan a nombre de sujetos domiciliados, constituidos o ubicados en países, dominios, jurisdicciones, territorios y estados asociados Cooperadores a los fines de la transparencia fiscal; 2,00% por cada operación de exportación cuando las facturas de exportación se emitan a nombre de sujetos domiciliados, constituidos o ubicados en países, dominios, jurisdicciones, territorios y estados asociados No Cooperadores a los fines de la transparencia fiscal.

Sub-régímenes alcanzados: EC01, EC03, EC05, EC06, EC07, EC08, EC09 y ECE1 (Res. Gral. AFIP N° 3577/14)

Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales:

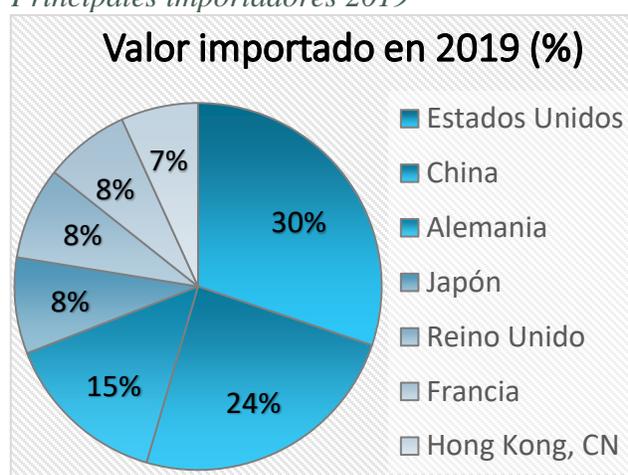
Es importante tener en cuenta cuales son los principales actores en el comercio exterior, quienes son los países que más importan y exportan, tanto en el mundo como en nuestro mercado meta, el latinoamericano.

Figura 4
Principales exportadores 2019



Fuente: TradeMap.org

Figura 3
Principales importadores 2019



Fuente: TradeMap.org

Ningún país de nuestro subcontinente está entre los principales participantes del comercio exterior, que está dominado por países europeos, asiáticos y norte americanos.

Tabla 5
Principales exportadores de América Latina y Caribe

Exportadores	Valor exportado (2019) (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-19 (%)	% de las exportaciones mundiales	Distancia media de los países importadores (km)
Mundo	18707696803	-378327186	5,00	100,00	4698
América Latina y Caribe	1044650257	-32339286		5,60	
México	460703804	5414318	6,00	2,50	2865
Brasil	223998669	46657444	6,00	1,20	11343
Chile	69145962	5026856	5,00	0,40	13760
Argentina	65115327	15990297	3,00	0,30	10464
Perú	45135222	2771180	9,00	0,20	11445
Colombia	39496225	-10916800	5,00	0,20	6361
Ecuador	22329379	2052287	7,00	0,10	7432

Fuente: TradeMap.org

Tabla 6
Principales importadores de América Latina y Caribe

Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	% de las importaciones mundiales	Distancia media de los países proveedores (km)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	19086023989	5,00	100,00	5.153	
América Latina y Caribe	1076.989543		5,60		
México	455289486	5,00	2,40	6.900	4,60
Brasil	177341225	3,00	0,90	10.812	11,80
Chile	64119106	5,00	0,30	11.050	3,20
Colombia	50413025	0,00	0,30	8.433	5,00
Argentina	49125030	-2,00	0,30	10.134	10,10
Perú	42364042	4,00	0,20	9.819	1,40
Panamá	42.309177	3,00	0,20	9.000	5,00

Fuente: TradeMap.org

Diagnóstico

Efectuados los análisis correspondientes, se pudo observar una empresa con muchas virtudes, instalaciones de primer nivel, con potencial de crecimiento sin tener que ampliar las mismas, mucha historia y relación con grandes competidores en la industria local, que ha logrado crecer pese a haber tenido un contexto generalmente adverso. Los directivos han podido sobrellevar la pérdida de su fundador con creces.

Contar con la certificación ISO 9001 demuestra que la gestión de la empresa se rige por los estándares de calidad y buenas prácticas en su funcionamiento., le brinda a esta una buena imagen y al potencial cliente, la garantía y seguridad que entabla una relación con una empresa confiable.

La empresa no cuenta con experiencia en el comercio internacional, no se encontraron inscriptos como importador/exportador, ni contaron con un departamento ya sea interno o tercerizado de comercio internacional. Pese a esto, MAN-SER S.R.L. ha logrado crecer y mantenerse austera por muchos años, estableciendo su lugar en el mercado local

El producto seleccionado (lavadora industrial) es versátil. Al poder aplicarse en diferentes sectores de acuerdo a sus modelos y configuraciones con distintos niveles de automatización. También tiene una larga vida útil, un punto fuerte, ya que no quedará obsoleto, gracias al servicio de pos venta y *retrofitting*. Además, ayuda los pocos aranceles que se tienen que tributar al ser bien de capital y cuentan con los beneficios Mercosur y otros tratados bilaterales y multilaterales.

En cuanto a los factores externos a la empresa, Argentina presentó una grave crisis política con un presidente sin poder político, una oposición dividida, violaciones a la constitución nacional como el caso de los decretos ejecutados sin ser inmediatamente sometidos a debate y votación en el congreso y el no cumplimiento del artículo 101 de la Constitución de la Nación Argentina por parte del jefe de gabinete. Además el cierre de la exportaciones para algunos productos, retenciones en otros y una gran suba de impuestos, afectan de manera negativa, no solo en su funcionamiento sino en la imagen que Argentina da a los mercados que la empresa quiere acceder.

En lo económico se observó la caída más grande del PBI en décadas, incluso mayor que en el 2002, la brecha cambiaria entre el dólar oficial y el contado con liquidación (al que se puede acceder sin restricciones) ronda el 70%, lo que dificulta el intercambio de bienes al estar atrasado el tipo de cambio, poca es la competitividad de los productos argentinos en el exterior.

Resultó clave el tener organizaciones privadas y herramientas públicas que promueven el comercio exterior y ayudan a las empresas a adentrarse en él. Son muchos los procesos, las reglamentaciones, tributos y actores que participan en una operación, sería muy difícil para los directivos atravesarlo solos, mientras se ocupan además del día a día.

La posibilidad de exportar por primera vez es una barrera que de romperse, puede abrir muchas puertas de crecimiento, generar bienestar en los empleados y directivos, confianza, una percepción distinta en sus clientes y la posibilidad de seguir exportando y abriendo mercados de tener éxito, si existe la posibilidad que no sea económicamente viable al principio.

En conclusión, si bien los factores externos van, en su mayoría, en contra del objetivo de exportar y crecer, pero tras haber analizado con detalle a MAN-SER S.R.L., cuentan con muchas fortalezas que pueden sobrellevar las amenazas y paliar las debilidades.

Para lograr este objetivo se procederá a describir las herramientas que se van a usar para cumplir con los objetivos de este trabajo finales de grado.

Marco Teórico

Para concretar el primer objetivo el cual trata de identificar un mercado meta en Latinoamérica para la posterior concreción de la exportación de lavadoras; se utilizara la matriz multicriterio, con un filtro previo, que reduzca las opciones, seleccionando entre las más viables y teniendo en cuenta los siguientes criterios, cercanía, derechos de exportación, estabilidad y tamaño de cada mercado.

En concreto, la matriz multicriterio o (AHP, Analytic Hierarchical Process) creada por Saaty (1980) busca facilitar la toma de decisiones y ayuda a los tomadores de las mismas, a encontrar la solución que mejor se ajusta a sus necesidades y a su comprensión del problema.

Esta herramienta toma datos heterogéneos y trata de ponderarlos de manera conjunta, para obtener la solución u opción más conveniente.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización se deben los siguientes pasos:

- Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a solucionar.
- Segundo paso: escoger criterios.
- Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
- Cuarto paso: establecer escalas para evaluar las diferentes opciones.
- Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
- Sexto paso: ponderar los resultados.

Terminado este proceso, se obtendrá el mercado meta, cumpliendo el primer objetivo de este trabajo, para el segundo objetivo se utilizara la Mezcla de marketing adaptado al mercado externo (marketing mix), siguiendo a Keegan & Green, (2008). En el cual se definirá la estrategia de penetración y luego las 4P siguiendo las siguientes variables y características:

1. Se decide la estrategia de penetración
2. Se define el producto, siguiendo:
 - Su descripción

- ¿Qué necesidades satisface?
 - Su clasificación según el usuario.
 - Según su razón de compra.
 - Según su duración.
 - Su marca y origen.
 - Componentes esenciales, como la función, el peso, las dimensiones y los materiales.
 - Componentes del empaque.
 - Componentes del servicio de apoyo, como el servicio posventa.
3. Definir la plaza:
- Especificar a quien se lo va a vender.
 - Estrategia de distribución
4. Definir el Precio:
- Conocer los factores que pueden afectar el precio, tanto los internos como los externos (de mercado) y los factores ambientales.
 - Mencionar que técnica de fijación de precios se va a utilizar
 - Fijar las condiciones de venta: INCOTERM a utilizar y métodos de pago
 - Calcular el precio de venta
5. Definir la Publicidad:
- Por cual canal se va a publicitar.
 - Disponibilidad de los medios.
 - Costo de la misma.
 - Cobertura, tanto física como la población alcanzada.

Plan de implementación

Para seleccionar el mercado objetivo, se aplican primero los siguientes filtros:

- Ser un país latinoamericano
- Formar parte de ALADI, ya que no existen derechos de exportación y existe una gran relación entre los países.

- Realizar un promedio entre el tamaño de las economías de los países y la distancia de las mismas con la ciudad de Córdoba, sede de MAN-SER S.R.L. pre seleccionando las 6 mejores opciones.

Los países seleccionados son: Chile, Brasil, Uruguay, Perú, Colombia y México.

Los criterios que se tendrán en cuenta, serán los siguientes:

- Valor importado del producto con nomenclatura 8424 en el año 2020 (valores más recientes)
- Índice de desempeño logístico, datos del banco mundial, valores del año 2018 (más recientes).
- Crecimiento económico, tomando la diferencia entre los valores de PBI entre 2015 y 2019, USD a precios actuales (pre-pandemia).
- Puntuación “*Doing Business*” del banco mundial, 2020
- PBI per cápita (USD) 2020.
- Distancia en kilómetros entre Córdoba y la principal ciudad de cada país analizado.

Tabla 7: Valor importado del producto 8424

País	Valor importado del producto 8424 (mil USD)	Valor	Rango	Valor / Rango
Chile	106.359	2	100=> 299	5 > 700.000
Brasil	305.069	3	300=> 499	4 500.000 a 699.000
Uruguay	26.391	1	-99	3 300.000 a 499.000
Perú	104.528	2	100=> 299	2 100.000 a 299.000
Colombia	86.636	1	-99	1 < 99.000
México	780.731	5	+ 700m	

Fuente: Trademap.org

Tabla 8: Desempeño Logístico

País	Desempeño logístico	Valor	Rango	Valor / Rango
Chile	3,32	4	3,2=> 3,49	5 3,5 a 5
Brasil	2,99	3	2,9=> 3,19	4 3,2 a 3,49
Uruguay	2,69	2	2,6=> 2,89	3 2,9 a 3,19

Perú	2,69	2	2,6=> 2,89	2	2,6 a 2,89
Colombia	2,94	3	2,9=> 3,19	1	0 a 2,59
México	3,05	3	2,9=> 3,19		

Fuente: Banco Mundial, (2021).

Tabla 9: Crecimiento económico

País	Crecimiento económico	Valor	Rango	Valor / Rango
Chile	15.74%	4	10,01% a 17%	5 >17%
Brasil	2.08%	2	2,01% a 7%	4 10,01% a 17%
Uruguay	5.20%	2	2,01% a 7%	3 7,01% a 12%
Perú	19.51%	5	>17%	2 2,01% a 7%
Colombia	10.26%	3	7,01% a 12%	1 < 2%
México	8.28%	3	7,01% a 12%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Banco Mundial, (2021).

Tabla 10: Puntuación *doing business*

País	Puntuación <i>doing business</i>	Valor	Rango	Valor
Chile	72,6	5	> 71	5 > 71
Brasil	59,1	2	59 a 62,9	4 67 a 70,9
Uruguay	61,5	2	59 a 62,9	3 63 a 66,9
Perú	68,7	4	67 a 70,9	2 59 a 62,9
Colombia	70,1	4	67 a 70,9	1 < 58,9
México	72,4	5	> 71	

Fuente: Banco Mundial, (2021).

Tabla 11: PBI per cápita

País	PBI per cápita	Valor	Rango	Valor
Chile	13.231,7	4	12.500 a 14,999	5 > 15.000
Brasil	6.796,8	2	7.500 a 9.999	4 12.500 a 14,999
Uruguay	15.438,4	5	> 15.000	3 10.000 a 12.499
Perú	6.126,9	1	< 7.499	2 6.500 a 9.999
Colombia	5.332,8	1	< 7.499	1 < 6.499
México	8.346,7	2	7.500 a 9.999	

Tabla 12: Distancia (km)

País	Distancia (km)	Valor	Rango	Valor
Chile	649	6	< 999km	6 < 999km
Brasil	1937	5	1000km a 1999km	5 1000km a 1999km

Uruguay	840	6	< 999km	4	2000km a 2999km
Perú	2518	4	2000km a 2999km	3	3000km a 3999km
Colombia	4123	2	4000km a 4999km	2	4000km a 4999km
México	6752	1	> 5000	1	> 5000

Fuente: geodatos.net

Tabla 13: Matriz multicriterio parte 1

Criterio	Peso	Países					
		Chile		Brasil		Uruguay	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Valor importado del producto 8424	0,12	2	0,24	3	0,36	1	0,12
Desempeño logístico	0,22	4	0,88	3	0,66	2	0,44
Crecimiento económico	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28
Puntuación <i>doing business</i>	0,18	5	0,9	2	0,36	2	0,36
PBI per cápita	0,12	4	0,48	2	0,24	5	0,6
Distancia (km)	0,22	6	1,32	5	1,10	6	1,32
Total	1,00	4,38		3,00		3,12	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Matriz multicriterio parte 2

Criterio	Peso	Países					
		Perú		Colombia		México	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Valor importado del producto 8424	0,12	2	0,24	1	0,12	5	0,6
Desempeño logístico	0,22	2	0,44	3	0,66	3	0,66
Crecimiento económico	0,14	5	0,70	3	0,42	3	0,42
Puntuación <i>doing business</i>	0,18	4	0,72	4	0,72	5	0,90
PBI per cápita	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
Distancia (km)	0,22	4	0,88	2	0,44	1	0,22
Total	1,00	3,10		2,48		3,04	

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro mercado seleccionado es Chile dado que sumó el mayor puntaje en nuestro análisis multicriterio, destacando por su cercanía, su poder adquisitivo (PBI per cápita), su puntuación en doing business, desempeño logístico y su crecimiento económico.

Se continuará por definir nuestra estrategia de penetración de mercado a través de la herramienta “mezcla de marketing” con el enfoque puesto en el mercado internacional, en este caso, la exportación de la máquina lavadora a Chile.

Estrategia de penetración: Exportación directa, se va a vender una maquina determinada a una minera chilena, entre las cuales se encuentran los siguientes candidatos.

Tabla 15: Potenciales clientes

Empresa	Condición	Sede / Yacimientos	Producción
Anglo American Chile	Privada	Mina Los Bronces (Los Andes, Valparaíso). Mina El Soldado (Nogales, Valparaíso).	478.500 toneladas de cobre anual (año 2020)
CODELCO,	Estatal	Sede principal en Santiago, Cuenta con 8 centros de trabajo ubicados en las regiones de Antofagasta y O’Higgins.	1.891.000 toneladas de cobre (en base a datos del año 2015) anual
Minera los Pelambres	Privada	Salamanca, Illapel, Coquimbo, Chile	324.000 toneladas de cobre anual (año 2020)
Antofagasta Minerals S.A	Privada	Santiago, Chile	733.900 toneladas anuales. (año 2020)

Fuente: Consejo Minero, (2019).

Producto:

Primero se le detallarán los aspectos de la lavadora y luego se realizara una proforma con la información disponible, para que el cliente sepa el precio, el peso y las dimensiones del producto que va adquirir.

¿Qué necesidades satisface?:

- Satisface la necesidad de producción, es necesaria para lavar un determinado producto o herramienta.

Su clasificación según el usuario, razón de compra y duración:

- Es un bien industrial, de especialidad y duradero

Su marca y origen:

- Lleva marca MANSER y su origen será Mercosur, ya que así se aprovechara el tratado de libre comercio con ALADI-Chile

Componentes esenciales, como la función, el peso, las dimensiones y los materiales.

- Se construye en su mayoría con chapa y aluminio, su función principal es el lavado de piezas a través de chorros de agua y puede contener agentes detergentes. Su tamaño es considerable y su peso es mayor a una tonelada.

Componentes del empaque:

- Se enviará parcialmente desarmada, dentro de un contenedor, y sus piezas delicadas como lo son algunos componentes electrónicos, motores y rodillos separados en cajas.

Componentes del servicio de apoyo:

- Se pondrán a disposición los técnicos de la empresa para la instalación de la máquina, ya sea de manera presencial o virtual. Se brindarán actualizaciones, servicios de mantenimiento y *retrofitting* a lo largo de la vida útil del producto.

Figura 5: Factura proforma

MAN-SER S.R.L

2 DE SEPTIEMBRE 4724, BARRIO SAN PEDRO NOLASCO, CÓRDOBA, ARGENTINA

CUIT: 30-70793041-8

PROFORMA INVOICE**TO:** Antofagasta Minerals S.A.**INVOICE NO.:** MNSR-0001A**ADDRESS:** Av. Apoquindo 4001 – piso 18,
Santiago - Chile**DATE:** 04/07/2021**RUT/TAX ID:** 93.920.000-2**FROM:** Córdoba, Argentina**TO:** Santiago, Chile**TRADE TERM:** FCA Córdoba, Argentina**PAYMENT TERMS:** To be confirmed

Brand	Description of Goods	Quantity	Gross Weight (kg)	Width (cm)	Height (cm)	Lenght (cm)	Measure (CBM)	Unit Price	Total
MAN-SER	Industrial washing machine / Lavadora Industrial	1	3200	210	270	250	14,175	61.168,00	61.168,00
TOTAL FCA CÓRDOBA		1	3200				14		61.168,00

Fuente: Elaboración propia

Plaza:

Esta es una operación B2B, es decir, de una empresa a otra empresa (*business to business*), en este caso Antofagasta Minerals S.A., con base en Santiago, Chile

Estrategia de distribución:

- Se utilizará un *dry container* de 20 pies, y la mercadería será trasladada en camión
- Se retirará en la planta de MANSER S.R.L. y se entregará en la planta del cliente.
- Los intermediarios serán: el agente de carga, el depósito fiscal, despachante de aduana, la empresa logística (transporte), la aseguradora y el asesor de comercio internacional.
- Documentación importante: CRT, certificado de origen, factura comercial, lista de empaque, factura proforma, certificado de seguro, certificación de flete, factura de servicios (comisiones y utilidades de los intermediarios)

Precio:

Factores que pueden afectan al precio:

- Factores internos: los costos, la utilidad, el transporte, los impuestos, los aranceles y los canales de distribución
- Factores externos: el nivel de ingreso y los precios de los competidores.
- Factores ambientales: las fluctuaciones en el tipo de cambio, la inflación y el dumping.

Técnica de fijación de precios:

- Se utilizará la estrategia de costo total, ya que no sabemos los precios de la competencia y se trata de un producto caro, donde la diferenciación surge de los atributos del producto. El costo total, surge, de la suma de la materia prima(MP), más la mano de obra(M/O), más los gastos generales de producción(GGP), más otros gastos(OG), más la utilidad(U).
- $MP+M/O+GGP+OG+U=Precio$. Esta fórmula no contiene los costos y gastos que surgen de la operación de exportación.

Condiciones de venta:

- El INCOTERM utilizado será FCA (*free carrier*/libre transportista)
- La condición de pago será T/T (transferencia bancaria) 50% del valor anticipado para comenzar la producción y 50% a la vista.

Figura 6: Costo de la exportación

Tipo de gastos	Valores	Incoterm
Valor de la mercadería + embalaje	60.100,00 USD	EXW
Coste de carga de la mercancía y transporte interior	360,00 USD	
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación	648,00 USD	
Coste de manipulación en terminal de origen	60,00 USD	
Franco a bordo/ Franco transportista	61.168,00 USD	FCA
Coste total del transporte principal	840,00 USD	
Coste del seguro sobre el flete principal	660,00 USD	
Coste seguro y flete	62.668,00 USD	CIP
Coste de manipulación en terminal de origen	60,00 USD	
Aranceles*	0,00 USD	
Impuestos a la importación**	11.906,92 USD	
Coste de las formalidades aduaneras de importación	625,58 USD	
Coste del transporte interior en destino	100,00 USD	
Entregada derechos pagados	75.360,50 USD	DDP

Notas: * 0% del valor CIP

** 19% de impuesto al valor agregado (IVA) sobre valor CIP

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade.

Con estos datos, se procede a armar la factura comercial:

Figura 7: Factura comercial

MAN-SER S.R.L	
2 DE SEPTIEMBRE 4724, BARRIO SAN PEDRO NOLASCO, CÓRDOBA, ARGENTINA	
CUIT: 30-70793041-8	
<hr/> COMMERCIAL INVOICE <hr/>	
<p>TO: Antofagasta Minerals S.A.</p> <p>ADDRESS: Av. Apoquindo 4001 – piso 18, Santiago - Chile</p> <p>RUT/TAX ID: 93.920.000-2</p> <p>FROM: Córdoba, Argentina</p> <p>TRADE TERM: FCA Córdoba</p>	<p>INVOICE NO.: MNSR-0001A</p> <p>DATE: 04/01/2022</p> <p>TO: Santiago, Chile</p> <p>PAYMENT TERMS: T/T 50% anticipated, balance at sight</p>

Brand	Description of Goods	Quantity	Unit Price (USD)	Amount (USD)
MAN-SER	Industrial washing machine	1	61.168,00	61.168,00
TOTAL FCA CÓRDOBA		1		61.168,00

Fuente: Elaboración propia

Promoción:

Canal de publicidad:

- Página web de la empresa
- Asistencia en ferias y misiones comerciales
- Recomendaciones de otros clientes
- Folletos
- Desarrollo de mercado por parte del asesor de comercio

Disponibilidad de los medios:

- La empresa dispone solo de una página web, la cual solo está en idioma español, lo que puede ser un impedimento para entrar a mercados fuera de Latinoamérica en el futuro.

Costo:

- Mantención de la página web
- Gastos en viajes para asistir a las ferias y misiones, en este caso recomendamos Arminera, una feria enfocada a la minería, a realizarse en la Ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina entre el 16 y 18 de noviembre de 2021; la Feria de cantón en China, que es la feria de importación y exportación más grande del planeta, actualmente no se conoce la fecha de la edición 2021; además de otras ferias virtuales que vienen realizando, se puede conseguir información de las mismas en las agencias ProCórdoba y ProChile.
- Costo de impresión de folletos
- Comisiones del asesor de comercio, que incluirá el desarrollo de mercado y que nos da a conocer frente potenciales clientes.

Cobertura:

- En cuanto a la cobertura, el principal medio que es la página web, es accesible desde cualquier parte del mundo, pero con la barrera de tan solo tener un idioma disponible
- En cuanto a población cubierta, solo se alcanzará a un nicho de mercado, que es el de productores chilenos que necesiten del producto.

Para concretar lo detallado en las 4p del marketing, se procede a realizar un flujo de exportación, detallando los pasos de una operación. Si bien MAN-SER S.R.L solo tendrá que disponer la mercadería, de los fondos para el pago de obligaciones y gravámenes e información necesaria para concretar la operación.

Figura 8: Flujo de una exportación

Primera parte	Segunda parte
PROYECTO	TRASLADO A DESTINO
Contacto Inicial	Confirmacion de Agente
Analisis Aduanero	Pedido de Seguro
Costo de Exportacion	Carga de Poliza y Certificacion
Definicion orden de compra	Pedido y Control de Factura Seguros
Definicion de Proforma	Confirmacion de Embarque con Proveedor
CONFIRMACION DE ORDEN	Solicitud de Certificacion a Agente
Instrumentacion Bancaria Liquidacion de Divisas	Envio de Documentos a cliente, agente y despachante
Seguimiento de produccion	Envio de Solicitud de Fondos a Cliente
Carta Poder a Despachante (primera exportacion)	ARRIBO A DEPOSITO FISCAL
Generacion de factura comercial y packing list	Coordinacion Logistica hasta Deposito Fiscal
Generacion de Declaracion Jurada Factura	Volante Electronico de Pagos (VEP)
Pedido de certificado de origen a Despachante	Oficializacion de Despacho
Envio de Originales a Cliente, Despachante y Flete	LIBERACION
Contacto con la empresa encargada del Flete	Facturacion del asesor al exportador
Coordinacion de Fecha de Salida	Pedido y Control de Facturas de servicios
Pago de los Derechos de Exportacion	Cierre Bancario de la Operación
Desgravacion de los derechos	Chequeo y pago servicios extraordinarios

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Realizado el trabajo se llega a la conclusión de que MAN-SER S.R.L tiene capacidad para afrontar el mercado internacional, siendo su servicio posventa un aspecto clave en este objetivo,

Es sabido que la República Argentina está en un momento de crisis y no es el entorno ideal, pero como contra cara se puede decir que esto lleva a que las empresas argentinas tengan que tener ingenio y capacidad para sobrevivir, algo que se vio en mi análisis de la empresa.

Al ser Chile el mercado meta los costos de transporte y gravámenes a pagar son muy bajos, lo que hace que el costo de nacionalización de la mercadería sea solo el 25% del valor de la máquina, un valor razonable.

Fue observado en el mercado chileno una industria muy fuerte, con potencial de proveer a Antofagasta Minerals u otras mineras en el futuro. En este primer envío, lo contemplado en este trabajo trata de solo una máquina.

Se notó un bajo riesgo en esta operación dado que la empresa tendrá contratado el asesoramiento para esta exportación. Si bien es una comisión de 3% sobre el valor FCA, no

hacerlo, sería muy arriesgado para una primera exportación por razones de falta de conocimiento del proceso, como de contactos con los potenciales clientes, despachantes, el depósito fiscal y empresas *forwarders*.

Que el objetivo sea exportar en el primer semestre de 2022 es posible, ya que se cuenta con el tiempo necesario para el desarrollo comercial, la producción y el envío.

Referencias:

- ARGENTINA.GOB.AR.** (2021, 3 JUNIO). INVERSIÓN EN I+D.
[HTTPS://WWW.ARGENTINA.GOB.AR/CIENCIA/INDICADORESCTI/INVERSION](https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion)
- BROWN, W.** (2021, 12 MAYO). TREPÓ LA IMAGEN NEGATIVA DE ALBERTO, ¿A CUÁNTO QUEDÓ DE CRISTINA Y MACRI? ECC. [HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/ECONOMIA-POLITICA/INFLACION-Y-CRISIS-LA-IMAGEN-NEGATIVA-DE-ALBERTO-TAN-ALTA-COMO-LAS-DE-CRISTINA-Y-MACRI/](https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-crisis-la-imagen-negativa-de-alberto-tan-alta-como-las-de-cristina-y-macri/)
- BANCO MUNDIAL.** (2021). LOS DATOS RELATIVOS A CHILE, BRASIL, URUGUAY, PERÚ, COLOMBIA, MÉXICO | DATA. [HTTPS://DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG/?LOCATIONS=CL-BR-UY-PE-CO-MX&NAME_DESC=FALSE](https://datos.bancomundial.org/?locations=CL-BR-UY-PE-CO-MX&name_desc=false)
- BROWN Y PACHECO, FUNDACIÓN VIDA SILVESTRE ARGENTINA.** (2005), LA SITUACIÓN AMBIENTAL ARGENTINA
- CONSEJO MINERO. (2019).** CONSEJO MINERO. [HTTPS://CONSEJOMINERO.CL/](https://consejominero.cl/)
- D'ALESSIO IROL BERENZSTEIN.** (2021). HUMOR SOCIAL Y POLÍTICO NACIONAL ABRIL 2021
- DOLARHOY.COM.** (S. F.). DÓLAR HOY, COTIZACIÓN DEL DÓLAR, PRECIO DEL DÓLAR. RECUPERADO 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021, DE [HTTPS://DOLARHOY.COM/](https://dolarhoy.com/)
- FAHEY Y NARAYANAN,** (1968). ANÁLISIS MACRO-AMBIENTAL EN GESTIÓN ESTRATÉGICA
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI),** (2021).
- GEODATOS.** (S. F.). GEODATOS - INFORMACIÓN Y MAPAS DEL MUNDO. RECUPERADO DE [HTTPS://WWW.GEODATOS.NET/](https://www.geodatos.net/)
- INDEC,** (2020). MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE, 2019; GU'TSCHOW ET AL., 2019

INDEC. (2021, FEBRERO). UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LA INDUSTRIA, UCII

(FEBRERO 2021) (N.O 68).

[HTTPS://WWW.INDEC.GOB.AR/UPLOADS/INFORMESDEPRENSA/CAPACIDAD_04_2121E8B54B22.PDF](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdepremsa/capacidad_04_2121E8B54B22.pdf)

ITC. (S. F.). TRADE MAP - TRADE STATISTICS FOR INTERNATIONAL BUSSINESS DEVELOPMENT.

TRADEMAP.ORG. RECUPERADO DE [HTTPS://TRADEMAP.ORG](https://trademap.org)

KEEGAN, W.J. & GREEN, M.C. (2009). MARKETING INTERNACIONAL. 5ª ED. PEARSON

MAN-SER S.R.L. (S. F.). MAN-SER :: PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES. MAN-SER.

RECUPERADO 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021, DE [HTTP://WWW.MAN-SER.COM.AR/PRODUCTOS.HTML](http://www.man-ser.com.ar/productos.html)

MCCARTHY, E. J. (1960). BASIC MARKETING: A MANAGERIAL APPROACH

POLIARQUÍA CONSULTORES Y WOODROW WILSON CENTER. (2020). LA PERCEPCIÓN DE LOS ARGENTINOS EN RELACIÓN AL ORDEN MUNDIAL, LA POLÍTICA INTERNACIONAL Y LOS PROBLEMAS GLOBALES

SAATY, T.L. (1980). THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS. MCGRAW-HILL, NEW YORK.

SUR, C. N. (2018, 14 SEPTIEMBRE). ARGENTINA RECURSOS NATURALES NOS SOBRAN, PERO SE

LOS LLEVAN: CADENA NOTICIA SUR.

[HTTPS://WWW.CADENANOTICIASUR.COM.AR/2018/09/ARGENTINA-RECURSOS-NATURALES-NOS-SOBRAN.HTML](https://www.cadenanoticiasur.com.ar/2018/09/argentina-recursos-naturales-nos-sobran.html)

TARIFAR. (S. F.). TARIFAR. [HTTPS://APP.TARIFAR.COM/WEB/NOMENCLATURA/RESULTS/25882](https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882)

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21 (UES21), (2021).