

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN ORIENTADO AL MERCADO  
LATINOAMERICANO APLICADO A LA FIRMA MAN-SER**



**LICENCIATURA EN  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**Alumna:** CASTILLO, YANINA VANESA

**DNI:** 36.046.308

**Legajo:** CIN00984

**Año:** 2022

## Índice

Resumen ejecutivo.....	2
Abstract .....	2
Palabras Claves.....	3
Key Words.....	3
Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	5
<i>Análisis PESTEL</i> .....	5
<i>Análisis FODA</i> .....	9
<i>Análisis de Producto</i> .....	13
Diagnóstico y Discusión.....	14
Marco Teórico.....	15
<i>Estudio del mercado internacional</i> .....	16
<i>Determinación de los principales países importadores</i> .....	16
<i>Selección de Mercado</i> .....	17
<i>Internacionalización de una empresa</i> .....	18
<i>Modelo de internacionalización UPPSALA</i> .....	19
Plan de Implementación.....	20
<i>Estudio del mercado internacional</i> .....	20
<i>Exportación directa</i> .....	24
Propuesta .....	25
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29

## Resumen ejecutivo

En este Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Comercio internacional se detalló el procedimiento para lograr la internacionalización de la firma Man-Ser S.R.L. aplicando las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera.

Se seleccionó a Chile como el país de destino más apropiado para una primera exportación de las lavadoras industriales, siendo ésta la opción más conveniente luego de haber considerado las variables pertinentes al comercio exterior y aplicado un filtro de las mismas sobre los principales importadores de América Latina del rubro metalmeccánico.

Se buscó la implementación de un modelo de internacionalización gradual, con el cual se pueda avanzar hacia diferentes etapas haciendo uso de la información que se adquiere en cada paso que da la empresa.

Aquí se determinaron los pasos a seguir y se plantearon las acciones que debe realizar la empresa para resolver sus falencias con el propósito de lograr una primera exportación durante el año 2023.

## Abstract

In this final graduation essay for the International Trade Degree, the procedure to achieve the internationalization of the firm Man-Ser S.R.L. was detailed. Applying the resources acquired throughout the courses.

Chile was selected as the most appropriate country of destination for a first export of industrial washing machines, this being the most convenient option after considering the variables relevant to foreign trade and applying a filter of them on the main importers, from Latin America, from the metalworking sector.

The implementation of a gradual internationalization model is sought, where it is possible to move forward towards different stages making use of the information that is acquired in each step that the company takes.

The steps that must be followed were determined here, and the actions to be taken by the company to solve its shortcomings will be proposed. With the purpose of achieving a first export during the year 2023.

## Palabras Claves

Exportación; Internacionalización; Identificación de oportunidades; Industria metalmecánica; Latinoamérica

## Key words

Export; Internationalization; Opportunities identification; Metal-mechanic industry; Latin America

## Introducción

La empresa MAN-SER, radicada en Córdoba Capital, tiene sus inicios a fines de los años 90 de la mano de su fundador Luis Mansilla, siendo proveedora de una compañía cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centro de mecanizados. Con el tiempo logró ampliar su cartera de productos, aplicando el uso de nuevas tecnologías importadas, lo que le permitió crecer obteniendo grandes clientes de renombre del sector automotriz.

En la actualidad la firma está bajo la dirección de los hijos y esposa del Señor Mansilla. Man-ser cuenta con 30 empleados y en el año 2012 inauguró una planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Se debe destacar que la empresa en función de sus procesos de control de calidad, en 2014 logró la certificación en las normas ISO 9001.

Esta empresa abastece al mercado nacional en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, entre otros.

No es exportadora y si bien ha presentado interés en asistir a ferias internacionales del sector metalmecánico aún no se ha llevado a cabo la participación en ellas.

Al observar la visión de la firma “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”, vemos que se manifiesta la problemática a la que se debe hacer frente, la compañía presenta interés en abrir las fronteras de su mercado, pero no se han realizado acciones para lograrlo. Con el presente reporte de caso se pretende desarrollar un plan para

la internacionalización de Man-ser enfocándose en la exportación de sus productos a un país latinoamericano.

En el año 2018 una empresa española presentó interés en los productos de Man-Ser, sobre todo, en la lavadora industrial. La producción de las lavadoras es a medida, se construyen en función de las exigencias de lavado, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets y se siguen normas de seguridad e higiene vigentes. Esto permite ofrecer un producto personalizado satisfaciendo la necesidad del comprador. Por esto es que el plan será desarrollado tomando las lavadoras industriales como el bien a comercializar.

En base a la situación actual de la firma, para desarrollar el plan de internacionalización se siguen los lineamientos del modelo UPPSALA, este modelo se adapta mejor a pequeñas y medianas empresas, fue creado por Johanson y Vahlne en el año 1977. El modelo determina un proceso gradual de internacionalización y establece que para que esta sea exitosa debe cumplir etapas inevitables en un orden apropiado, ingresando a un mercado por vez y priorizando la cercanía del mismo en donde se observen similitudes al mercado nacional. De esta manera, la empresa que emprende el proyecto de internacionalizarse obtiene conocimiento sobre la comercialización de sus productos en nuevos mercados y genera un compromiso de optimizar el vínculo que forje mejorando sus procesos y sus productos ya que una PYME no tiene la capacidad de hacer frente a los posibles riesgos del comercio internacional como una gran empresa, este modelo gradual le brinda la oportunidad a la compañía de adquirir conocimiento y experiencia pudiendo de esta forma emprender proyectos hacia nuevos países con mayores certezas habiendo ganado experiencia exportadora (Vargas, 2017).

Teniendo en cuenta las aspiraciones de Man-ser a seguir creciendo, no puede escapar a la oportunidad de ampliar su mercado ingresando a nuevos países. Para ello deberá adaptarse a los procesos que siguen las empresas exportadoras.

Para determinar esos procesos se utiliza como guía al consultor de internacionalización Nicola Minervini, autor del libro “Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa” y al manual Exportador de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. Con las pautas allí obtenidas se determina el país al cual resulta más oportuno destinar una exportación.

A su vez, se analiza la situación de la empresa y de su entorno y se detallan los pasos que deberá seguir Man-ser para lograr internacionalizar la empresa, determinando y analizando las variables pertinentes logrando detectar el destino más apropiado y el procedimiento de una exportación de sus lavadoras industriales.

*Objetivo General:*

- Desarrollar un plan de internacionalización para la empresa Man-ser para insertarla en un país del mercado latinoamericano para el año 2023.

*Objetivos Específicos:*

- Detectar el potencial país de destino de la exportación de lavadoras industriales.
- Establecer el procedimiento para la internacionalización de las lavadoras industriales de la firma Man-ser.

## **Análisis de Situación**

Toda empresa que emprende un proyecto debe conocer el punto de partida en el que se encuentra, para esto es de suma importancia evaluar si las condiciones actuales que presenta su entorno son propicias para avanzar con el plan.

*Análisis PESTEL*

Con este modelo se analizan las variables del macro entorno que puedan afectar o beneficiar a una empresa que desee tanto desarrollar un negocio nacional o internacional, o que simplemente quiera conocer el presente de aquellas variables externas sobre las que no tiene control y poder hacerles frente con éxito.

Variables que se analizan:

- ▲ Política
- ▲ Económica
- ▲ Socio-Cultural
- ▲ Ecológica
- ▲ Legal

El diagnóstico de este análisis indicará qué tan propicia es la situación de una empresa en determinado mercado (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012).

#### Factor Político:

Los acuerdos comerciales entre países juegan un rol fundamental en el comercio internacional. Argentina es miembro del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) junto a Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (actualmente suspendido). Esto permite el libre comercio y la reducción de aranceles de importación y exportación entre las naciones mencionadas.

A su vez, se deben considerar los acuerdos que brindan preferencias con los Estados Asociados. Estos son Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador Guayana, Perú y Surinam (MERCOSUR, 2020).

También forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Esto permite a los exportadores argentinos gozar de los beneficios que existen y que puedan surgir de estos acuerdos multilaterales (ALADI, 2020).

La reputación de Argentina no está en su mejor momento, en cuanto a riesgo país se ubica en categoría D presentando un nivel muy alto de riesgo (COFACE, 2022).



Imagen 1 - Fuente COFACE (2022)

El sector industrial, automotriz y agropecuario ha adquirido algunos beneficios para la exportación dentro de la búsqueda del Poder Ejecutivo de promover la producción de bienes con mayor valor agregado. Durante el año 2020 el Presidente de la Nación lanzó el Decreto 789/2020 donde establece un derecho de exportación para la posición arancelaria de las máquinas lavadoras del 0% y un reintegró del 7% (Boletín Oficial, 2020). Estos porcentajes siguen vigentes al 2022.

#### Factor Económico:

Como reflejan los valores observados en la Imagen 2, Argentina no brinda escenarios positivos para las empresas. La inflación y la caída en el PBI demuestran que será cada vez más difícil ampliar la cartera de clientes ya que las devaluaciones del dinero

se ven reflejada en todos los sectores nacionales tanto de individuos como de industrias (SANTANDER TRADE, 2022).

Indicadores de crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB (miles de millones de USD)	451,82e	389,06e	455,17	483,77	476,49
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-9,9e	10,0	3,0	2,5
PIB per cápita (USD)	10.054e	8.572e	9.929	10.448	10.189
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-5,7e	0,0	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	88,7	102,8e	0,0	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	53,5	42,0e	0,0	0,0	0,0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,8	11,6e	10,0	9,2	9,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,71	3,31e	4,53	3,73	3,98
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,8	0,9e	1,0	0,8	0,8

Imagen 2 - Elaboración Santander Trade (Fuente IMF, 2022)

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Importación de bienes (millones de USD)	55.609	66.930	65.482	49.124	42.354
Exportación de bienes (millones de USD)	57.737	58.622	61.781	65.116	54.884
Importación de servicios (millones de USD)	19.679	24.664	24.014	19.151	11.604
Exportación de servicios (millones de USD)	12.697	14.520	15.057	13.942	9.237

Imagen 3 - Elaboración Santander Trade (Fuente OMC, 2022)

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio exterior (en % del PIB)	26,1	25,3	31,2	32,6	30,5
Balanza comercial (millones de USD)	4.416	-5.447	-743	18.227	14.413
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	-4.035	-15.143	-9.709	13.012	12.045
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,8	15,6	-4,5	-19,0	-18,1
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	5,3	2,6	0,5	9,0	-17,7
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	13,6	14,0	16,6	15,2	13,9
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	12,5	11,3	14,6	17,4	16,6

Imagen 4 - Elaboración Santander Trade (Fuente Banco Mundial, 2022)

Factor Social:

En la actualidad, el mundo está en proceso de recuperación luego de haber atravesado una circunstancia histórica, durante el 2020 la aparición del virus COVID-19

cambió las reglas de vida a nivel global. Si bien el comercio entre países no ha frenado, muchas industrias disminuyeron su actividad y hasta la actualidad algunas industrias no han podido recuperarse del todo. En Argentina se siguieron las directivas dadas por el Presidente de la Nación, Alberto Fernández, quien determinó restricciones por sectores según la situación de cada provincia. En cuanto a las variables socio-culturales es difícil realizar un análisis completo ya que muchas industrias se ven afectadas por la pandemia. Esto deja un entorno inestable hasta tanto no se disponga de una vacuna para que la sociedad pueda volver a el tránsito normal.

#### Factor Tecnológico:

Como en otros factores, el tecnológico se vio altamente afectado por la pandemia que se transitó los últimos dos años. En octubre del 2020 se llevó a cabo una conferencia de la que fue parte el Presidente Fernández, “2020 Forecast on Latin America and the Caribbean (FOLAC)”, en ella la Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Alicia Bárcena, hizo hincapié en la importancia de implementar acuerdos que faciliten el comercio llevando a los países hacia un mercado digital regional (CEPAL, 2020). Es un requisito indispensable para la supervivencia de todas las industrias que actualicen sus canales de comunicación para facilitar el contacto con clientes y proveedores, evitando perder oportunidades y quedarse fuera del mercado.

#### Factor Ecológico:

El territorio argentino tiene muchas riquezas naturales que permiten el desarrollo de industrias agropecuarias.

Con respecto a la ecología, se debe tener en cuenta que la ley número 25.612 de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios, establece presupuestos para la protección ambiental sobre la gestión de residuos de origen industrial.

Con esto se busca garantizar la preservación ambiental y la protección de recursos naturales, reducir la cantidad de los residuos que generan las industrias, y promover la utilización de tecnologías limpias para el desarrollo sustentable.

A su vez se prohíbe la importación, introducción y transporte de todo tipo de residuos. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ley Nº 25.612, Sancionada: Julio 3 de 2002 - TITULO I, Capítulo I: Art. 4, Art. 6.

### Factor Legal:

Para el registro de marca en Argentina las empresas se rigen bajo las bases de la Ley 17.011. La protección que la firma tenga sobre una marca registrada tiene alcance únicamente dentro del territorio nacional, la marca no puede registrarse internacionalmente. Al solicitar el registro de marca en otros países que sean miembros del Convenio de Paris las empresas pueden usar ventajas del derecho de prioridad.

Las empresas deben registrar su marca en todos los países que deseen comercializar sus productos o servicios para prevenir posibles inconvenientes legales y económicos. residuos.<sup>2</sup>

### *Análisis FODA*

Dentro de todo plan debe estar plasmado este análisis ya que es el que permitirá conocer en profundidad el punto de partida de la empresa y su situación en el sector en el que desempeña sus actividades. Toma el nombre FODA (o SWOT por sus siglas en inglés) por las variables que lo componen: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este análisis ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

**Oportunidades:** son aquellos factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos.

**Amenazas:** son aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Ambos conceptos reflejan una situación observada –no controlable- que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

**Fortalezas:** son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

**Debilidades:** son factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.

---

<sup>2</sup> Ley Nº 17.011, Sancionada: noviembre 10 de 1996 – SECCION F1 – Art. 1, Art. 2 y, Art. 3.

El resultado de este análisis marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores. (Sainz de Vicuña Aancín, 2000).

Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

	FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>D E B I L I D A D</b>	<b>El único medio de promoción utilizado es la Página Web (en mantenimiento).</b>	0,1	1	0,1
	<b>No cuenta con personal capacitado en comercio exterior.</b>	0,1	2	0,2
	Cuellos de botella dentro del proceso (lo que genera demora en entregas).	0,2	1	0,2
	Sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía (falta delegación).	0,1	2	0,2
<b>F O R T A L E Z A</b>	<b>Capacidad ociosa disponible para aumentar la producción actual (planta nueva).</b>	0,15	4	0,6
	Aplica normas ISO 9001:2008 y cuenta con gestión de calidad en relación a proveedores.	0,10	3	0,3
	Tiene procesos altamente organizados para todas las áreas.	0,10	3	0,3
	<b>Cuenta con instrumentos necesarios para el servicio y el entorno adecuado que rodea dichos instrumentos .</b>	0,15	4	0,6
	<b>RESULTADO</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>

*Tabla 1- Elaboración propia*

Referencias: Se asigna una calificación a cada factor según como afecte o influya a la empresa y su actividad.

Calificación:

1. DEFICIENTE / MALO
2. REGULAR
3. BUENO
4. EXCELENTE

Si la suma de los valores obtenidos nos da un número igual a 2,5 quiere decir que la situación de la empresa no estaría en riesgo. Es un valor medio.

Si se obtiene un valor mayor significa que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas del entorno.

Un valor menor a 2,5 indicaría que las amenazas pueden hacer mucho daño a la empresa y que no se están aprovechando las oportunidades.

Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

	FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
AMENAZAS	<b>Costos de transporte elevados dada la posición geográfica de nuestro país.</b>	0,1	2	0,2
	Método de cobro de riesgo (cheques diferidos a 60 – 75 días).	0,1	2	0,2
	<b>La demanda se reduce durante el período estival.</b>	0,2	1	0,2
	Inestabilidad económica del entorno.	0,1	1	0,1
OPORTUNIDADES	<b>Tipo de cambio favorable para compradores en el exterior.</b>	0,2	4	0,8
	<b>Gran relación comercial con Multinacionales.</b>	0,15	3	0,3
	Interés de empresas extranjeras en productos de la firma.	0,05	3	0,15
	Fomento nacional a los exportadores.	0,1	4	0,4
<b>RESULTADO</b>		<b>1</b>		<b>2,4</b>

Tabla 2 - Elaboración propia

Referencias: se asigna una calificación a cada factor según cómo la empresa controle sus debilidades y fortalezas y cómo éstas repercutan en su actividad.

Calificación:

1. DEFICIENTE / MALO
2. REGULAR
3. BUENO
4. EXCELENTE

- Valor medio: 2,5 - Situación estable.
- Un valor mayor a 2,5 indicaría que la empresa hace buen uso de sus fortalezas y no se ve afectada por sus debilidades.
- Un valor menos a 2,5 sería un indicador de una situación crítica ya que no controla o mejora sus debilidades y no aprovecha sus fortalezas.

La situación que se observa en base a este análisis es que si bien la empresa cuenta con productos muy fuertes debe realizar algunos cambios para lograr aprovechar las oportunidades con mayor eficiencia.

Se advierten detalles negativos internos que no requerirían gran esfuerzo afrontar, pero significarían una enorme mejoría, tal como el sitio web o la organización de tareas para no contar con puestos con sobrecarga laboral.

La firma Man-ser posee una gran trayectoria y sus deseos de ser reconocida en Latinoamérica son asequibles siempre y cuando modifique características actuales de la organización. Principalmente deberá considerar aplicar una reforma organizacional replantando la formación de los recursos humanos, es decir, de aquellos que estén a cargo de la operativa y comercialización de los productos a nivel internacional (Kosacoff & Ramos, 2010). Otro punto a considerar, que ya se ha cubierto previamente, es que para poder abastecer nuevos mercados se debe contar con capacidad ociosa e instalaciones con particularidades que se correspondan con las de una empresa exportadora.

La intención de internacionalizarse es el primer paso en este proceso, exportar sus productos brindará soporte a la empresa para poder hacer frente al entorno económico que se ve sumamente afectado por la pandemia que azotó al mundo desde fines del año 2019.

### *Análisis de Producto*

En el año 1967 Philip Kotler desarrollaba el modelo de las 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción para analizar un bien a exportar. En la actualidad, siendo que con el tiempo la tecnología ha cambiado los medios de comunicación es más conveniente llevar a cabo un mix de marketing desde la visión de las 4 V's. (Hisrich & Ramadani, 2018)

1. Validez: esta característica se ajusta muy bien a los productos de Man-Ser ya que son desarrollados a medida y orden del cliente por lo que cubre la necesidad del consumidor.
2. Valor: la firma les agrega un gran valor a sus productos con la aplicación de controles de calidad a lo largo de toda la cadena de producción y en cada eslabón de la empresa.
3. Virtualidad: este tipo de producto no se comercializa en un local físico, hoy más que nunca la mercadería debe estar a disposición publicada virtualmente. Man-ser no cuenta con los canales óptimos de comunicación y publicidad digital.
4. Viralidad: actualmente hay ausencia de promoción que genere que los productos y la empresa puedan adquirir viralidad.

Si bien en líneas generales los precios de los productos de la empresa son competitivos, no se hará foco en el precio como ventaja, ya que habrá diferentes aspectos que afecten el valor de este tipo de producto. Al hablar de una máquina que se fabrica a medida, el precio será establecido en función de los costos de producción y de la negociación con los compradores. Por esto es que se detallarán los componentes a considerar para el cálculo del precio FOB o FCA, pero no se determinará el mismo.

$$FOB = \frac{CT + [(IIT + IID + CA_g f) \times \%R] (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CA_g \times \%R) - \%DN - \%CA_g - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

CT: Costo Total

HonDA: Honorarios de despachante

O: Otros Gastos

UIG: Utilidad

R: Reintegros (CACEC, 2022)

Tomando como base un costo total de producción de USD 50.000, se establece un valor FCA Córdoba de USD 58.160,00.

<b>CALCULO DEL PRECIO DE EXPORTACION - FCA CORDOBA (USD)</b>			
<b>CT</b>	COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN		<b>50.000</b>
<b>HonDA</b>	HONORARIOS DESPACHANTE	<b>1%</b>	<b>500</b>
<b>O</b>	EMBALAJE DE MADERA (Fumigado)	<b>0,03%</b>	<b>80</b>
<b>O</b>	FLETE INTERNO (Planta - Dep. Fiscal)		<b>1.000</b>
<b>O</b>	SEGURO INTERNO (Valor mínimo)		<b>100</b>
<b>O</b>	DEPÓSITO FISCAL		<b>150</b>
<b>UIG</b>	UTILIDAD	<b>20%</b>	<b>11.630</b>
<b>R</b>	REINTEGROS DE EXPORTACION	<b>7%</b>	<b>4.070</b>
<b>VALOR FCA USD</b>			<b>58.160</b>

Tabla 3 - Elaboración propia

## Diagnóstico y Discusión

Ninguna empresa tiene la obligación de internacionalizarse para ser exitosa, ese proceso es una oportunidad de crecimiento. Este tipo de crecimiento es beneficioso ya que cubre muchos frentes. Les otorga a las empresas credibilidad y prestigio. El rótulo de “empresa exportadora” también le brinda seguridad a los clientes y a los potenciales compradores nacionales, por lo que, expandiendo su mercado hacia el mundo, las empresas pueden asimismo incrementar su cartera de clientes nacionales.

Particularmente la posibilidad de comercializar los productos en mercados externos es una garantía para las empresas industriales de Argentina dado que la economía tiene una tendencia a la inestabilidad y en muchos casos a las compañías argentinas se le aplican impuestos, a los cuales se torna complejo lograr hacerles frente.

Las empresas que deciden exportar desde Argentina enfrentan altos costos de transporte debido a la aislada ubicación territorial con el resto de países, es por eso que se debe buscar compensar los precios que inciden en el valor del producto con beneficios tales como las preferencias con las que cuentan aquellos países que sean miembros de acuerdos comerciales. Por ello es aconsejable el ingreso en primera instancia a países del MERCOSUR, gozando también así de la cercanía geográfica sumado a culturas e idiosincrasias similares compitiendo de esta forma en muchos niveles con productores asiáticos y europeos que tienen para ofrecer productos de calidad o a menor precio, pero

tendrán fletes con valores más elevados y una metodología de negociación distinta a los latinoamericanos.

Indudablemente para un correcto proceso de internacionalización se debe contar con la información pertinente para la adecuada toma de decisiones.

Una de las principales decisiones es la selección del país de destino de las exportaciones. No será posible que una empresa desarrolle actividades exportadoras sostenibles en el tiempo si no sigue una metodología organizada realizando los cambios pertinentes.

La firma que tiene la capacidad de expandir su cartera de clientes abriendo sus fronteras, previamente debe conocer cómo funciona el comercio internacional, habiéndose detectado el mercado de destino y entendiendo los requisitos para ingresar al mismo deberá adaptar sus procesos administrativos para que la operativa sea propicia.

Es menester llevar cabo el proyecto con la correcta preparación de la empresa para su internacionalización, ya que la misma así sea que cuente con productos con características competitivas, con calidad certificada y con posibilidades de ofrecer a países latinoamericanos máquinas de la misma índole que los proveedores extranjeros y con similares especificaciones a las que se adquieren actualmente en otros países, debe contar con las herramientas de negociación y el conocimiento que le permita ofrecer sus productos y servicios de la manera oportuna.

La información es un recurso sumamente valioso puesto que reduce el riesgo a la hora de la toma de decisiones al exportar a un país determinado, nunca dejan de adquirirse nuevos conocimientos y a medida que se avance en la práctica la experiencia vivida en el primer país seleccionado le permitirá a la empresa realizar planificaciones más acertadas para sus próximos destinos. De esta manera realizar un proceso gradual permite destinar menos recursos de investigación y análisis al encarar nuevos mercados, dado que contará con los procesos estandarizados y las acciones a realizar serán puntuales.

## **Marco Teórico**

Con el propósito de entender la temática de este Reporte de Caso y los análisis que se realizan, en esta instancia algunos elementos que forman parte del comercio internacional y las variables que se desarrollan más adelante ya que afectan de modo

directo el proceso que la firma debe seguir a fin de lograr su objetivo de lograr reconocimiento en Latinoamérica como exportadora de la industria metalmecánica.

### *Estudio del mercado internacional*

A través de este estudio se busca una solución a un problema u oportunidad de la empresa. La efectividad del mismo dependerá de cuan adecuadamente se haya identificado el problema y sus variables.

La finalidad es obtener la información pertinente y para realizar un profundo análisis que lleve a la toma de decisiones efectivas en lo que respecta a qué mercados ingresar, con qué producto, cómo distribuirlo, con qué precio y qué tipo de difusión utilizar.

Los componentes del Estudio del Mercado Internacional son:

Tamaño del Mercado: determinar el tamaño de mercado y el potencial de ventas de la firma para prever una proyección de las ventas que se pueden lograr.

Estudios Competitivos: es necesaria información sobre competidores, tanto domésticos como internacionales en los mercados que la firma pretende competir.

Estudios del Ambiente: dada la complejidad del ambiente en el cual la empresa se desenvuelve en el ámbito internacional se necesita información en tiempo y forma sobre la economía, la política y los aspectos legales de los potenciales mercados. (FERNANDEZ, 2012)

### *Determinación de los principales países importadores*

Se deben conocer los competidores en el mercado internacional y la actual demanda. Tener esta información es la base para emprender la operativa de la comercialización internacional del producto de la empresa.

Investigar cuál es la demanda internacional actual permitirá saber a qué países será más apropiado destinar el producto siendo que allí hay, ya sea, una necesidad insatisfecha o la posibilidad de ofrecer un bien con una ventaja sobre los competidores, de esta manera se puede detectar una gran oportunidad de negocio para la empresa.

### *Selección de Mercado*

Según Jeannet y Hennessey (1997) un proceso muy eficaz a la hora de elegir el mercado de destino más apropiado consiste en aplicar ciertos filtros, considerando factores relevantes, para la obtención de un completo análisis.

→ Filtro 1: Análisis o investigación a nivel macroeconómico:

- Estadísticas económicas
- Ambiente político
- Estructura social
- Características geográficas

→ Filtro 2: Análisis de los factores más influyentes:

- Tendencias de crecimiento para productos similares
- Aceptación cultural de esos productos
- Información disponible sobre el mercado
- Tamaño del mercado
- Nivel de desarrollo
- Impuestos y derechos

→ Filtro 3: Análisis a nivel microeconómico:

- Competidores actuales y potenciales
- Barreras de entrada
- Confiabilidad o veracidad de la información
- Costos de entrada
- Probabilidad de la aceptación del producto
- Rentabilidad potencial

→ Filtro 4: Análisis específico:

- Factores corporativos
- Implementación o ejecución influenciada

A medida que se avanza en cada filtro se pueden ir descartando posibles países de destino. Se comienza desde las variables más amplias a las más específicas, pero cada paso del

análisis es muy significativo en todo el proceso, ya que se irá determinando si hay una demanda insatisfecha, si el producto será aceptado, si es un negocio redituable, etc. Y así se llega al país más apropiado para llevar a cabo la comercialización, el que garantice mayores probabilidades de éxito. (Hennessey & Jeannet, 1997)



Imagen 5 -Gráfico de elaboración propia (Fuente "Global Marketing Strategies" - Jeannet and Hennessey, 2005)

### *Internacionalización de una empresa*

Se puede entender por internacionalización a la aplicación de un plan de estrategias en el que se hace uso de los recursos y capacidades de una empresa tomando provecho de las oportunidades y haciendo frente a las amenazas del entorno. Por medio de este proceso la empresa abre su mercado participando así del comercio global, generando vínculos y flujos comerciales, financieros y de conocimiento con actores del exterior. (Araya, 2009)

Según las características de la empresa internacional se pueden distinguir cuatro tipos:

- 1) Empresa exportadora: comienzo gradual en el que se realizan exportaciones no habituales. La producción de la mercadería se mantiene en origen.

- 2) Empresa multinacional: busca diversificación de actividades en otros países. Desarrollar su modelo nacional en otros mercados extranjeros.
- 3) Empresa global: lleva a cabo las diferentes operaciones como compra, producción y demás, en varios países. Solo concentra las actividades claves en origen.
- 4) Empresa transnacional: adapta sus modelos a los mercados extranjeros. (Araya, 2009)

### *Modelo de internacionalización UPPSALA*

Este modelo tiene su origen en Uppsala, Suecia, desarrollado por Johanson & Vahlne, en 1977. Los autores determinaron que la internacionalización de una pequeña o mediana empresa debe ser gradual. Tendiendo inicialmente a ingresar a un mercado limítrofe o de cercanía física una vez adquirida la experiencia y conocimientos podrán acceder a mercados más alejados donde probablemente haya diferencias en los factores del entorno.

También se describe como una empresa al elegir su primer destino de exportación estará dispuesta a un compromiso bajo en cuanto a recursos o riesgos financieros. Incrementará su compromiso a medida que gane experiencia en materia de comercio internacional.

Este modelo se ha probado y resultado de éxito en empresas del rubro manufacturero, pero se considera que es aplicable a otros sectores e industrias. (Carneiro, da Rocha, & Ferreira da Silva, 2008)

Se plantean etapas fundamentales en este proceso:

- 1). Exportaciones no habituales.
- 2). Exportaciones a través de agentes o representantes independientes.
- 3). Establecer una sucursal en el exterior.
- 4). Establecer plantas productivas en el exterior. (Kraemer, Ritz, & de Cárdenas López, 2018).

### *Principales aspectos de la exportación*

Exportación: es la extracción de cualquier mercadería de un territorio aduanero.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Artículo 9 del Código Aduanero. Ley N° 22415 – Año 1981 - Poder Legislativo.

**Incoterms 2020:**

Los incoterms son los términos negociados, por las partes de una compra-venta internacional, que definen la responsabilidad de cada uno con respecto a los gastos aduaneros, transporte y seguro de la mercadería. A continuación, se presentan los mismos:

COSTOS	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
- Embalaje y verificación	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Carga transporte interior	C	V/C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Transporte interior origen	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Trámites de exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- THC en terminal origen	C	C	V	V	V	V	V	C	V	V	V
- Flete marítimo	C	C	V	V	V	V	V	C	C	V	V
- Seguro de transporte	(C)	(C)	(C)	V	(V)	(V)	(V)	(C)	(C)	(C)	V
- THC en terminal destino	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
- Trámites de importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
- Transporte interior destino	C	C	V/C	V/C	V	V	V	C	C	C	C
- Descarga lugar de destino	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C	C

*Imagen 6 - Incoterms 2020 (Fuente Diario del Exportador)*

### Plan de Implementación

*Estudio del mercado internacional*

En el comercio internacional hay un lenguaje universal para el tratamiento de la mercadería. Cada bien que se importa o exporta tiene un código que lo identifica, es un número conocido como Posición Arancelaria o Código del Sistema Armonizado.

Conociendo la posición arancelaria podemos saber qué países importan lavadoras industriales.

La posición arancelaria correspondiente para este producto es la siguiente:

**8424.30.90.900Q**

Las demás Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

Se encuadran dentro de los 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.

Esta nomenclatura nos indica los aranceles que debe pagar el exportador al momento de oficialización y los requisitos que debe cumplir para que la mercadería pueda ser liberada.

Como se menciona en el análisis de situación, mediante el Decreto 789/20, con el propósito de incentivar la producción de bienes con valor agregado, ampliar la cartera exportable de nuestro país y fomentar el desarrollo industrial; se establecieron los derechos de exportación de un 0% y reintegros de un 7% para la posición arancelaria en cuestión.<sup>4</sup>

Durante los últimos dos años los países latinoamericanos que importaron máquinas dentro de esta posición arancelaria se detallan a continuación:

Países Importadores	
Año 2020	Año 2021
MEXICO	MEXICO
BRASIL	BRASIL
CHILE	CHILE
ECUADOR	COLOMBIA
COLOMBIA	ECUADOR
PERU	COSTA RICA
COSTA RICA	PERU
URUGUAY	PANAMA

*Tabla 4 - Elaboración propia -Fuente: Softrade*

Considerando estos importadores del producto seleccionado se procederá a la aplicación de un filtro que nos ayudará a determinar qué país posee las mejores características para ser elegido como destino de exportación.

Los países que realizaron más importaciones de máquinas lavadoras de origen argentino durante los últimos dos años fueron:

- MEXICO
- BRASIL
- CHILE
- COLOMBIA

<sup>4</sup> Decreto 789/2020 – Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 04 de octubre de 2020.

Los indicadores que se analizarán en la matriz son los siguientes:

- Derechos de Importación<sup>5</sup>
- Crecimiento del PBI
- Distancia hasta el país de destino
- Riesgo País
- Participación en Bloques Económicos o Acuerdos Comerciales
- Idioma

Derechos de Importación				Valores en porcentaje	
PAÍS	%	RANGO	VALOR	1	10 <=
MEXICO	10 al 70	10 <=	1	2	7,5 a 9,99
BRASIL	0 *	0 a 2,49	5	3	5 a 7,49
CHILE	0 **	0 a 2,49	5	4	2,5 a 4,99
COLOMBIA	0 ***	0 a 2,49	5	5	0 a 2,49

Tabla 5 - Elaboración propia - Fuente: Santader Trade; Aduana de Chile.

Crecimiento del PBI 2021				Valores en porcentaje	
PAÍS	%	RANGO	VALOR	1	<=0 a 1,49
MEXICO	5	5 a 9,99	4	2	1,5 a 2,99
BRASIL	4,6	3 a 4,99	3	3	3 a 4,99
CHILE	11,7	10 <=	5	4	5 a 9,99
COLOMBIA	10,6	10 <=	5	5	10 <=

Tabla 6 - Elaboración propia - Fuente: Banco mundial.

Distancia Geográfica				Valor en kilómetros	
PAÍS	Valor en Km	RANGO	VALOR	1	10000 <=
MEXICO	7.981	5000 a 9999	2	2	5000 a 9999
BRASIL	2.926	1500 a 2999	4	3	3000 a 4999
CHILE	800	0 a 1499	5	4	1500 a 2999
COLOMBIA	4.885	3000 a 4999	3	5	0 a 1499

Tabla 7 - Elaboración propia - Fuente: Geodatos.

<sup>5</sup> \* Brasil no paga derechos de importación para bienes de origen argentino al formar parte del Mercosur.

\*\* Chile: AAP.CE N° 35 (Acuerdo preferencial con reducción del 100% de derechos para bienes argentinos)

\*\*\* Colombia: AAP. CE N° 72 (A. preferencial con reducción del 100% de derechos para bienes argentinos)

Riesgo País				Valores	
PAÍS	Descripción	RANGO	VALOR	1	D
MEXICO	Alto	C	2	2	C
BRASIL	Alto	C	2	3	B
CHILE	Aceptable	A4	4	4	A4
COLOMBIA	Significante	B	3	5	A3
				6	A2
				7	A1

Tabla 8 - Elaboración propia - Fuente: Coface.

Participación en Bloques Económicos o Acuerdos Comerciales				Valores	
PAÍS		RANGO	VALOR	1	No
MEXICO	Acuerdo de complementación económica	No	3		
BRASIL	MERCOSUR	No	3		
CHILE	Acuerdo de complementación económica	No	3	3	Si
COLOMBIA	Acuerdo comercial	Si	3		

Tabla 9 - Elaboración propia - Fuente: Mercosur.

Idioma			Valores	
PAÍS		VALOR	1	Otro
MEXICO	Español	3		
BRASIL	Portugues	1		
CHILE	Español	3	3	Español
COLOMBIA	Español	3		

Tabla 10 - Elaboración propia

MATRIZ MULTICRITERIO	PAÍSES	MEXICO		BRASIL		CHILE		COLOMBIA	
		PESO	Calificación	V. P.	Calificación	V. P.	Calificación	V. P.	Calificación
DERECHOS DE IMPORTACION	0,15	1	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
CRECIMIENTO DEL PBI	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1	5	1
DISTANCIA GEOGRAFICA	0,2	2	0,4	4	0,8	5	1	3	0,6
RIESGO PAIS	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
PARTICIPA EN BLOQUES ECONOMICOS	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
IDIOMA	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>		<b>3,1</b>		<b>4,3</b>		<b>3,7</b>

Tabla 11 - Elaboración propia - MATRIZ MULTICRITERIO

En base al análisis de las variables seleccionadas el resultado que arroja esta matriz establece que el país con mejores características para realizar el negocio internacional es Chile, habiendo alcanzado un puntaje de 4,3.

La distancia es un factor que tiene una gran influencia en la decisión de ambas partes en una compra venta internacional ya que el valor del flete incide directamente en el precio o en el costo para el comprador.

La cercanía al punto de destino juega un papel muy importante al determinar precios por lo que siendo Chile un país limítrofe y contando con un acuerdo comercial que nos brinda un arancel del 0% a las importaciones es la opción más conveniente como mercado objetivo para la primera exportación. No es menor que la economía del país se presente estable y el riesgo de realizar negocios con Chile es muy bajo.

El sector automotor de Chile tiene un crecimiento aproximado por año del 7%. Su puesto en el ranking global de ventas es el 28, en Latinoamérica solo lo superan Argentina y Brasil. (Bacile & Millón, 2018)

Una vez seleccionado el país de destino se deben establecer los procedimientos para la internacionalización de la empresa.

### *Exportación directa*

La estrategia de exportación directa implica el seguimiento de una serie de pasos que debe ser llevado a cabo por un asesor en comercio internacional o una persona de la firma a quien se le asigne un puesto de analista u operativo en comercio exterior.

Quien esté a cargo, deberá en primera instancia darle de alta a la firma como Importador – Exportador en AFIP.

Conociendo a sus clientes a nivel nacional la firma puede iniciar una campaña de contacto ofreciendo la lavadora industrial a empresas del mismo sector en Chile.

En la exportación directa la empresa no cuenta con agentes intermediarios o de distribución en destino. Esto le permite tener control sobre cada aspecto de la negociación. Pero a su vez significa una tarea un tanto más ardua. Para transitar un camino menos

sinuoso la firma puede utilizar herramientas a nivel nacional que sean un refuerzo a sus acciones y objetivos. La agencia ProCórdoba asiste a las empresas exportadoras o con potencial exportador por lo que es de suma importancia registrarse en el Directorio de Exportadores del ProCórdoba y solicitar el acompañamiento que brinda este organismo.

Según el modelo de internacionalización UPPSALA la primera fase consiste en la exportación no habitual. En esta primera etapa la empresa debe adquirir la mayor cantidad de conocimiento, la experiencia que obtenga le brindará la información que servirá de acceso a nuevos mercados.

## **Propuesta**

Para lograr un alcance exitoso de la visión de la empresa donde plantea su interés en ser reconocida a nivel latinoamericano, se deben completar las acciones que llevan a la internacionalización de la empresa.

El crecimiento debe ser gradual, para lograr cubrir un mayor mercado se sugiere luego de la primera exportación asociarse con un intermediario o contratar un agente que distribuya sus productos en destino.

A su vez deberá definir si le es beneficioso continuar con el procedimiento inicial de fabricación nacional y exportación o si será pertinente abrir sucursales en el exterior, en primer lugar, sedes de comercialización y más adelante, en base a los costos de transporte y manufactura determinará si es momento de instalar plantas de producción en el extranjero.

Por ejemplo, para destinos como Brasil donde el idioma y el tamaño del país pueden ser una barrera es recomendable que el ingreso se realice a través de agentes.

Aquí se puede observar los pasos iniciales de la internacionalización:

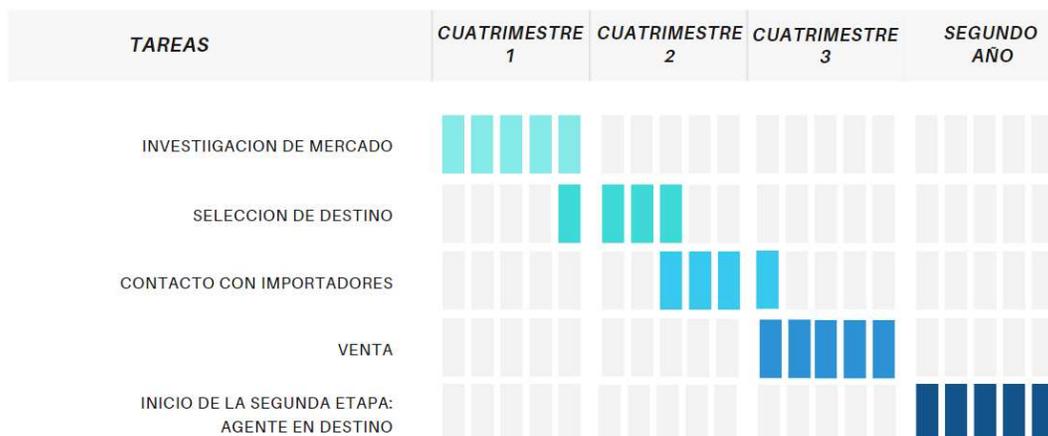


Imagen 7 - Gráfico de Gantt para Internacionalización – Elaboración propia

La primera etapa según el modelo de UPPSALA es la exportación directa, para ello debe recolectarse información a través de la investigación de mercado para que todo el proceso sea acertado y pueda realizarse con éxito.

Es menester el recabado de información y saber transformar los datos en recursos útiles, para poder aplicar las estrategias más apropiadas a cada producto y mercado al que se apunta.

Habiendo seleccionado Chile como destino para la primera exportación, se deberán poner todos los focos en ese país.

A continuación, se encuentran las tareas que deberá realizar la empresa para llevar a cabo de forma correcta la exportación propiamente dicha al país escogido:



Imagen 7 - Gráfico de Gantt para operativa de Exportación – Elaboración propia

Se toman entre 2 y 3 semanas para la preparación de la mercadería considerando que la producción de la misma inició previamente al momento en que se concretó la venta. Habiendo negociado con el mismo el transporte más apropiado, en el caso de Chile será terrestre (camión).

Las gestiones bancarias no tendrán demoras significativas podrán ser previas a la exportación.

Fuera del procedimiento teórico debe considerarse que cada proyecto de internacionalización tendrá particularidades según el producto que se busque comercializar. Para este caso en particular lo ideal es que un representante de ventas o un director de la firma inicie el contacto con los potenciales clientes, para darle seguridad a los mismos y asegurarse de conocer todos los pormenores de las máquinas y de la producción.

A demás de los sitios web con diseño apropiado, imágenes reales, información completa y actualizada; es importante considerar otros medios de promoción como lo son las ferias internacionales. Son meramente una recomendación ya que para ahondar en ese tema se debería realizar una investigación analizando el procedimiento y los costos para participar en ellas.

A través de la Agencia ProCórdoba es posible acceder a beneficios financieros y asesoramiento para la participación en ferias internacionales.

Actualmente este organismo promociona la REPARASUL, una feria internacional del sector autopartista que se llevará a cabo en Brasil, en noviembre del 2022. Es una oportunidad para participar tanto de expositor como de visitante, ya que podrá establecer contactos importantes que pueden generar relaciones comerciales a futuro.

## **Conclusiones**

Para lograr un alcance exitoso de la visión de la empresa donde planteaba su interés en ser reconocida a nivel latinoamericano, se deben completar las acciones que la llevarán a internacionalizarse.

El crecimiento debe ser gradual, luego de alcanzar la experiencia necesaria que le permita llevar una operativa de exportación directa sin errores, podrá continuar con el siguiente paso, asociarse con un intermediario o contratar un agente que distribuya sus productos en destino para lograr cubrir un mayor mercado.

A su vez deberá definir si le es beneficioso continuar con el procedimiento inicial de fabricación nacional y exportación o si será pertinente abrir sucursales en el exterior, en primer lugar, sedes de comercialización y más adelante, en base a los costos de transporte y manufactura determinará si es momento de instalar plantas de producción en el extranjero.

Para destinos como Brasil donde el idioma y el tamaño del país pueden ser una barrera es recomendable que el ingreso se realice a través de agentes.

Man-Ser actualmente se encuentra en condiciones de emprender este proyecto, pero las acciones deberán ir de la mano con tareas que pongan a punto cada detalle para no cometer errores en el futuro.

En primera instancia debe solucionar sus cuellos de botella en la producción porque para que una relación comercial internacional sea duradera el proveedor debe cumplir cada promesa que le haga a su contraparte. Las demoras en el comercio exterior generan costos altos y en negocios que forman parte de una cadena comercial puede perjudicar a más de un eslabón ya que el cliente a su vez puede perder compradores por las tardanzas del exportador.

La situación generada por la pandemia le ha dictaminado que quienes no se reconstruyan sus medios de comunicación se quedarán fuera del juego.

Hoy en día se cuenta la con la facilidad del contacto a través de la herramienta LinkedIn. Esta red social profesional brinda un perfil de las empresas y sus empleados con la información necesaria para contactar a los responsables del área de compras o comercio internacional.

Es de suma importancia que la empresa cuente con una página web con un formato dinámico pero claro para el usuario, con contenido atractivo y con un espacio para consultas. Donde pueda dejar sus datos para solicitar cotizaciones o información sobre los productos.

Una vez que logre resolver los puntos donde presenta debilidades la empresa podrá iniciar su camino hacia la internacionalización.

La información y análisis de la misma son la principal herramienta. Con ellos podrá tomar las decisiones acertadas, como el lugar de destino de las exportaciones, la metodología que aplicará, las estrategias y los pasos a seguir luego de su primera exportación. Si es factible proponerse el establecimiento de sucursales en el exterior y si llegará algún día a instalar plantas productivas en sus países de destino.

A esas etapas solo podrá llegar haciendo un correcto análisis de la información, no solo la que se recabe previamente, sino que también la que va ganando en cada paso dado.

“Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno puedes maniobrar y guerrear.” – Sun Tzu

### Bibliografía

- ALADI. (2020). *ALADI*. Recuperado el 20 de 09 de 2020, de <http://www.aladi.org/sitioaladi/>
- Araya, L. A. (2009). El Proceso de Internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3, 18. Obtenido de file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf
- Bacile, A., & Millón, V. (2018). *Sector Autopartes Chile*. Investigación de mercado, Córdoba. Recuperado el 2020, de [https://www.procordoba.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2414\\_sector\\_autopartes\\_chile.pdf](https://www.procordoba.org/images_db/noticias_archivos/2414_sector_autopartes_chile.pdf)
- Boletín Oficial*. (5 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235721/20201005>
- Carneiro, J., da Rocha, A., & Ferreira da Silva, J. (Junio de 2008). *ANPAD*. doi:<https://doi.org/10.1590/S1807-76922008000200002>
- CEPAL. (2020). *CEPAL*. Recuperado el 9 de 10 de 2020, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-recalca-rol-crucial-la-integracion-regional-la-importancia-la-asociacion-publico>

- COFACE. (2022). *COFACE*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>
- FERNANDEZ, N. M. (2012). Investigación de Mercados Internacionales: Teoría y Práctica. En N. M. FERNANDEZ. *Universidad Empresarial Siglo 21*.
- Hennessey, H. D., & Jeannet, J. P. (1997). *Global Marketing Strategies*.
- Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2018). doi:<https://doi.org/10.4337/9781788111324.00006>
- Kosacoff, B., & Ramos, A. (2010). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. *Universia Business Review*(25), 56-75. Obtenido de <file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-TresFasesDeLaInternacionalizacionDeLasEmpresasIndu-3143810.pdf>
- Kraemer, K., Ritz, J., & de Cárdenas López, R. (Abril de 2018). *Munich Business School*. Obtenido de [https://www.munich-business-school.de/fileadmin/user\\_upload/forschung/working\\_papers/mbs-wp-2018-04.pdf](https://www.munich-business-school.de/fileadmin/user_upload/forschung/working_papers/mbs-wp-2018-04.pdf)
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). Recuperado el 26 de 09 de 2020, de [https://books.google.com.ar/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- MERCOSUR. (2020). *MERCOSUR*. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de <https://www.mercosur.int/>
- Sainz de Vicuña Aancín, J. M. (2000). *El plan de marketing en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- SANTANDER TRADE. (2022). *SANTANDER TRADE*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- Vargas, S. R. (11 de Mayo de 2017). *Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)