



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

“Oportunidades de Negocios en el Mercado de
Latinoamérica”

Marco Huang

DNI: 42.694.749

Legajo: VCIN04642

Resumen

El presente trabajo versa sobre un estudio que analiza la factibilidad de efectuar exportación de las máquinas lavadoras industriales a los países latinoamericanos, teniendo en consideración las distintas fuerzas que influyen en la actuación de la empresa en el acceso al mercado externo. Por lo tanto, se realizó un análisis exhaustivo del microentorno y macroentorno de la empresa para determinar la disponibilidad y la potencialidad de adentrarse en el mercado internacional. La finalidad de este documento es proveerle a la empresa MAN – SER un panorama del comercio mundial de las máquinas lavadoras, y proporcionarle las herramientas y estrategias para acceder a los nuevos mercados. El mercado Latinoamericano es la región en la cual se orientó para realizar esta investigación. Como consecuencia, el país seleccionado fue Chile debido a que presenta mayores ventajas de diversos aspectos en las cuales fueron reflejadas en el proceso de selección de mercado internacional.

Palabras claves: máquinas lavadoras, exportación, estrategias, selección de mercado internacional

Abstract

This paper is a study that analyzes the feasibility of exporting industrial washing machines to Latin American countries, taking into consideration the different forces that influence the company's performance in accessing the foreign market. Therefore, an exhaustive analysis of the company's micro and macro environment was carried out to determine the availability and potential of entering the international market. The purpose of this document is to provide MAN - SER with an overview of the global trade of washing machines, and to provide it with the tools and strategies to access new markets. The Latin American market is the region in which this research was oriented. As a consequence, Chile was selected as the country with the greatest advantages in several aspects, which were reflected in the international market selection process.

Keywords: washing machines, exporting, strategies, international market selection.

Introducción	4
Análisis de situación	6
<i>Análisis interno y externo de la empresa</i>	6
Estudio preliminar del mercado internacional	13
Diagnóstico	15
Marco Teórico	16
<i>Selección de un mercado potencial</i>	16
<i>Estrategia de penetración o entrada a mercados globales</i>	17
<i>Estrategia de comercialización o de Marketing Mix (4Ps)</i>	18
Propuesta de implementación	20
<i>Selección del mercado potencial y Estrategia de penetración de Mercado</i>	20
<i>Estrategia de producto</i>	24
<i>Estrategia de promoción</i>	26
<i>Estrategia de distribución</i>	27
<i>Estrategia de precio</i>	28
Conclusión	31
Recomendación	32
Bibliografía	33

Introducción

En el presente trabajo se procura identificar las oportunidades comerciales que se presenten en los mercados de Latinoamérica para la empresa MAN-SER, esto le dará a la empresa posibilidades de atender nuevos mercados, descubrir una mejor manera de servir un mercado y le permite tener una visión más amplia para definir objetivos de mediano y largo plazo, ya que lo que se busca es generar relación comercial duradera en lugar de concretar exportaciones esporádicas.

La Universidad ICESI (2008), en un artículo publicado sobre comercio exterior, define a la oportunidad comercial como: “la demanda de un producto o servicio, principalmente proveniente del exterior, que pueda ser satisfecha por un oferente y de esta manera beneficiarse de dicha circunstancia”. La viabilidad de una oportunidad comercial dependerá de que la venta del producto logre cubrir los costos de producción y genere el beneficio que desea obtener la empresa.

Se optó por analizar el mercado de Latinoamérica porque, como primera exportación, es más conveniente ingresar a aquellos países que tengan mejores condiciones que sean favorables para su negocio, como ser los acuerdos comerciales que tiene Argentina con los países Latinoamericanos y la facilidad comercial en cuanto a la distancia geográfica y el idioma. Además, conforme con lo afirmado por el gerente general en una entrevista realizada por la Universidad Siglo 21, se podrá aprovechar el canal abierto por los clientes de MAN-SER que exportan productos fabricados por dicha empresa a países latinoamericanos (Universidad Siglo 21, s.f.). Es decir, los contactos previos y la comercialización de las máquinas lavadoras en el exterior realizada por clientes de MAN-SER, facilitará la expansión de su actividad en el mercado latinoamericano.

A continuación, se describirá brevemente la organización. MAN-SER, localizada en Córdoba, es una firma especializada en la producción de equipos metalúrgicos y servicios de diseño, armado y soldadura de estos, ofrecen una amplia gama de productos destinados al cuidado de equipos preservando la calidad de las piezas de producción (MAN-SER, s.f.).

La empresa inició su actividad a principios de los años noventa, el fundador Sr. Luis Mansilla junto con un familiar, realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. En los años siguientes creció de una manera vertiginosa, la

inversión y adquisición de nuevas tecnologías llevó a que se convirtieran en proveedores de importantes compañías automotrices y agroindustriales, permitiendo ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Actualmente, Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, están a cargo de la sociedad. A los pocos años que asumieron la dirección, inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción mayor que la anterior. La planta está dividida en cuatro áreas: área de corte y plegado de chapa, área de mecanizado equipada con máquinas automatizadas, área de trabajo especiales equipada con puente grúa para desplazar cargas pesadas y un área de compensadores de producción seriada.

Lograron implementar normas ISO, aunque fue un proceso intrincado en el cual significaba un gran desafío, al comienzo hubo cierta resistencia, pero con el paso del tiempo y una vez que se creó el hábito se pudo contemplar los beneficios de una mayor organización y estandarización a la hora de trabajar.

Por último, la empresa tiene tres desafíos que busca superar y trabajar. La primera consiste en implementar tecnología IoT (Internet de las Cosas) en las máquinas que permita al cliente realizar monitoreo remoto desde sus casas a través del internet y proveer indicadores útiles. En segundo lugar, diversificar la cartera de clientes específicamente en la industria de construcción. En último lugar, exportar las máquinas lavadoras siendo el producto más representativo de la empresa y la que se hará foco en este trabajo.

Objetivo General

- * Identificar oportunidades de negocios en el mercado de Latinoamérica para la exportación de máquinas lavadoras industriales para mediados del 2022.

Objetivos Específico

- * Seleccionar un país potencial para realizar la exportación.
- * Establecer la estrategia de penetración del mercado y de comercialización en el mercado previamente seleccionado.

Análisis de situación

En este apartado se llevará a cabo un análisis completo de la situación de la firma. Las herramientas a emplear son el análisis FODA, PEST y por último un estudio preliminar del mercado internacional.

El análisis FODA es una herramienta para hacer una evaluación en profundidad de la situación actual de la organización. Consiste en conocer los factores fuertes y débiles, y las amenazas y oportunidades que ofrece su entorno. Este análisis permitirá saber dónde está parada la empresa, y proponer acciones y estrategia para mejorar, innovar o prevenir una determinada situación (Rojas J. L., 2017).

El análisis PEST es la herramienta que consiste en estudiar aquellos factores externos que la empresa no puede controlar y que de alguna manera pueden afectar al desarrollo futuro. Las variables que se examinan en profundidad son: políticas, económicas, sociales y tecnológicas (Cervantes, 2015).

Análisis interno y externo de la empresa

MAN-SER es una empresa con un fuerte enfoque productivo y también enfoque en el cliente. Por un lado, realizan piezas a medida y muy específicas; introduciendo mejoras e innovaciones tecnológicas constantemente para lograr la satisfacción de sus clientes y cumpliendo sus expectativas. Esto permitirá producir a menor costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Todos los productos se fabrican de manera personalizada y siguiendo las indicaciones de cada cliente. Ofrece una amplia gama de productos como, por ejemplo: extractores de viruta y cadena, cintas transportadoras, protectores telescópicos de bancada y lavadoras industriales.

Por otro lado, la empresa siempre hace foco en la comunicación con el cliente y atenderlos de manera personalizada logrando una estrecha relación. La empresa no solo se concentra en la concreción de la venta de sus máquinas, sino que busca acompañar al cliente en todo el proceso desde la etapa previa de su compra hasta su posterior adquisición y uso.

De modo que, el servicio postventa es considerado imprescindible para la empresa. Ante las inquietudes del cliente, siempre se procura estar presente y solucionar sus problemas como prioridad. Una vez de haber solucionado el problema, sólo entonces se verá si está cubierto por la garantía y otras cuestiones. Los servicios que presta son: entrega del producto a domicilio; instalación, reparación y mantenimiento; capacitación para el uso de las máquinas y visitas técnicas.

Con lo mencionado, se puede afirmar que ambos enfoques configuran la base de la estrategia de diferenciación a través de productos y servicios impulsado por la compañía, y a la vez constituye la ventaja competitiva de esta. Ya que este ofrece una propuesta de valor única y/o atributos únicos del producto que desean los compradores y al mismo tiempo diferenciarse de los productos de la competencia.

De acuerdo con lo mencionado en el libro Administración estratégica, escrito por Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012), la empresa está trabajando en varios impulsores de cualidades únicas nombrados en dicho libro. Estos son factores que ejercen un fuerte efecto diferenciador.

Las acciones que está llevando a cabo la empresa para lograr diferenciarse de los competidores son:

- ◆ Mejorar el servicio al cliente
- ◆ Mejoras continuas de calidad
- ◆ Emplear insumo de alta calidad
- ◆ Innovación y avances tecnológicos
- ◆ Comprometerse en IyD para producción
- ◆ Crear productos con características, diseño y desempeño superiores
- ◆ Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados mediante capacitaciones

Análisis FODA

	Fortaleza	Debilidad
Interno	<p>Certificación normas ISO 9001</p> <p>Buena reputación</p> <p>Relación estrecha y personalizada con el cliente</p> <p>Servicio postventa</p> <p>Clientes multinacionales</p> <p>Baja rotación del personal</p> <p>Precio competitivo</p> <p>Ubicación estratégica de la planta industrial</p> <p>Clientela diversificada</p> <p>Experiencia y conocimiento del negocio</p> <p>Maquinaria de alta tecnología</p>	<p>Falta de un plan de exportación</p> <p>No posee medios de venta externo</p> <p>Poca acción concreta de marketing</p> <p>Baja demanda durante el periodo estival</p> <p>No posee asesor de marketing</p> <p>Falta de delegación, generando sobrecarga de tarea</p> <p>No hay aérea de Administración</p> <p>Disconformidad de clientes</p> <p>Incumplimientos de plazos de entrega</p> <p>No cuenta con política de ambiente y gestión de residuos</p>
	Oportunidad	Amenaza
Externo	<p>Proyecto que se trabaja en conjunto con la competencia</p> <p>Competencia sana impulsa a mejorar el producto a ofrecer en varios aspectos (tiempo de entrega, la calidad, etc.)</p> <p>Poco competidor en el mercado</p> <p>Tecnología eco amigable (máquina eficiente en el uso de la energía y agua)</p> <p>Importadores interesados en sus productos.</p>	<p>Dificultad en la importación de componente tecnológico</p> <p>Alto poder de negociación por parte de los clientes.</p> <p>Fluctuación del dólar afecta la rentabilidad</p> <p>Falta de personal con competencia técnica</p> <p>Inestabilidad económica</p> <p>Cambios en materia regulatoria</p>

*Análisis PEST***Entorno Político y Legislativo**

El presidente Alberto Fernández, asumió la presidencia prometiendo resucitar la economía argentina. Sin embargo, la situación actual de la política argentina está cada vez más inestable.

Argentina está atravesando una coyuntura política desesperanzadora, con una gran grieta en la coalición gobernante. De manera que una crisis política potenciará aún más la crisis económica que está atravesando la argentina.

Recientemente el gobierno consiguió cerrar un acuerdo con el FMI. Este acuerdo permitirá la recuperación de reservas del Banco Central, fortaleciendo la estabilidad macroeconómica, y reducir el déficit fiscal y la emisión monetaria (Ámbito , 2022).

Índice de confianza al Gobierno

El ICG, medido por la universidad Torcuato di tella, de marzo 2022 fue de 1,51 puntos con un leve aumento de 0.9% respecto al mes anterior. Esto se debe principalmente al acuerdo con el FMI (Universidad Torcuato Di Tella, 2022).

Política tributaria

Según un ranking del Banco Mundial, Argentina se encuentra entre los cinco países que más tributos generan a las exportaciones (Banco Mundial, 2022). Estas medidas no solo dificultan la tarea de producir y mantener las inversiones incentivando la desindustrialización, sino también provoca pérdida de competitividad de los exportadores argentinos en el mercado internacional.

Por otra parte, un estudio de la Fundación Libertad y Progreso en base a la American Tax Foundation muestra que Argentina se posiciona como el país de mayor presión impositiva sobre las empresas en la región. El director de la fundación Aldo Abram afirma que el enorme gasto público, termina exprimiendo al sector productivo desincentivando a invertir y generar empleo productivo formal. El economista Diego Piccardo agregó que es necesaria una reforma tributaria que alivie tanto a consumidores como a las empresas para que la economía arranque definitivamente y no transitemos otra década de crisis en crisis.

Entorno Económico

La situación actual de Argentina, con un largo periodo inflacionario, es frágil por la alta inflación, el elevado nivel de pobreza y bajo nivel de crecimiento económico. Aunque la economía de Argentina tuvo un fuerte crecimiento de 10,3% en 2021, el gobierno argentino tuvo dificultad para combatir los altos niveles de pobreza que afectan a más de 40% de la población (Santander , 2022).

Adicionalmente el Banco Mundial afirmó que Argentina tendrá más inflación y menor crecimiento económico (3.6% para 2022 y 2.25% en 2023), como resultado de la invasión rusa a Ucrania. Esto empeora todavía más la inestabilidad económica que está atravesando argentina.

Muchos hacen foco en la inflación y la guerra en Ucrania, pero no se debe descuidar el nuevo brote de coronavirus en china, dado que se pueda convertirse en un problema mundial. Esto llevó a que aplicaran la política de “Cero Covid” en el cual grandes ciudades, centro de fabricación de productos electrónicos y centro portuario están bajo un estricto confinamiento.

Tratados comerciales internacionales

La Argentina tiene vigente 20 acuerdos comerciales internacionales. A pesar de que Argentina ha sido parte de grupos comerciales regionales y bloques comerciales mundiales, juega un rol pasivo en el escenario internacional.

Mercosur sin duda es el grupo comercial más trascendental que forma parte argentina, este bloque es el tercer mercado más grande del mundo y el comercio argentino es beneficiado mediante los acuerdos comerciales integrados en el Mercosur (SICE, 2022).

Cabe destacar que Argentina no hizo acuerdos directos con países por fuera de Latinoamérica, únicamente a través del Mercosur se celebraron acuerdos con países como, por ejemplo: India, Israel y Egipto.

Últimamente se está llevando a cabo la IV Ronda de Negociaciones entre el Mercosur y Singapur.

Inflación

La pérdida de valor de la moneda es un gran problema que tiene Argentina, este problema perduró durante décadas. En el año 2021 se cerró con una inflación del

50,9%, la mayor de Sudamérica después de Venezuela. El marzo del corriente año se registró el porcentaje más alto en 20 años, un 6,7% (Infobae, 2022)

La guerra en Ucrania generó un gran impacto inflacionario global, afectando especialmente a los precios de los alimentos y la energía. En el plano local, esto tendrá un efecto acelerador de la inflación y contribuye a la disminución del poder de compra. Las familias de menores ingresos se verán más golpeadas porque destinan una mayor proporción de su gasto a alimentarse.

Por otro lado, la alta inflación impacta negativamente en las exportaciones principalmente con la suba de costos. Y también, debilita la inversión, restringe el financiamiento y dificulta el planeamiento de las empresas (El Economista, 2013).

Atraso cambiario

La brecha cambiaria es un factor al que no se debe soslayar, ya que una alta brecha entre el dólar oficial y el dólar paralelo traba la economía al desalentar exportaciones e incentiva las importaciones generando más escasez de reservas (Universidad de SanAndres, 2021).

A finales de enero, la brecha ascendió por encima del 100%. En los meses posteriores hubo una reducción de la brecha que quedó en 72,6% en virtud de la elevada liquidación de las exportaciones.

Intercambio comercial

El intercambio comercial de febrero de 2022 aumentó 2,3%, en relación con igual mes del año anterior, y alcanzó un monto de 12.077 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit, el más alto desde octubre pasado, de 809 millones de dólares (INDEC, 2022).

Índice de confianza del consumidor

En cuanto al ICC, bajó 6,4% con respecto al mes anterior a causa de la poca expectativa de que mejore la economía, haya mejor empleo y que los salarios ganen contra la inflación (UTDT, 2022).

Entorno Social

A nivel global, casi el 70% de las compañías asegura que no encuentra los profesionales que buscan. En Argentina, el 72% de los empleadores tiene dificultades para encontrar los perfiles que necesitan. Más difícil aún, conseguir personal con

conocimientos técnicos y habilidades blandas, así como: trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de problemas, proactividad, liderazgo y responsabilidad, según la investigación realizada por la consultora ManpowerGroup (2021).

Entre las cinco principales áreas que escasean de talento se encuentra el sector de manufactura o producción. Justamente este es el sector en el cual la empresa demanda de personal con competencias técnicas, específicamente de torneros.

Gustavo Corradini, director de Formación y TICs de la ADIMRA, confirmó que las empresas del sector metalúrgico están reactivando las actividades y demandan más personal. Además, afirmó que hoy en día hay dificultades encontrar perfiles más buscado, que son soldadores y torneros CNC (iProfesional, 2022).

Por otra parte, en una entrevista al gerente de la Fundación Cideter sostiene que, en los últimos dos años, la no presencialidad demoró el proceso de los colegios técnicos para que los alumnos puedan asistir a las instituciones o acercarse a las empresas para realizar pasantía y práctica profesional (El Campo hoy, 2021). Esto se traduce en la disminución de oferta de técnicos en el mercado laboral.

Entorno Tecnológico

Internet de las Cosas y Tecnología Eco amigable

La tecnología IoT son objetos físicos instalados con software, sensores y procesadores inteligentes que se conectan e intercambian datos a través de Internet. Un estudio realizado por la consultora McKinsey muestra que la adopción de la tecnología del Internet de las Cosas ha aumentado en los últimos cinco años.

Incorporar esta tecnología a las máquinas lavadoras no es un trabajo sencillo, pero no es imposible. Hoy en día se puede adquirir sensores que requieren de poca programación para que realicen monitoreo de procesos (Telcel, s.f.). Esto le permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia.

En relación con lo dicho anteriormente, otro beneficio de incluir esta tecnología es la gestión inteligente del consumo de agua. Con la aplicación de la tecnología IoT, posibilitará un uso más eficiente y sostenible la explotación y el consumo del agua.

Estudio preliminar del mercado internacional

Una vez que se conocieron los factores interno y externo de la empresa, se procederá a realizar un análisis internacional del producto en cuestión. Primero, se presentarán los principales importadores del producto a nivel mundial. Luego, se expondrá los países importadores latinoamericanos del producto, ya que serán los mercados meta al cual se quiere dirigir.

Tabla N°1: Principales importadores del producto 842430

Países importadores del mundo 2020	Valor importado en 2020
Estados Unidos	689.019 millones USD
Alemania	246.141 millones USD
Francia	230.817 millones USD
Reino Unido	172.339 millones USD
Rusia	131.303 millones USD

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2022)

Tabla N°2: Principales importadores América Latina y Caribe

Países importadores de América Latina y Caribe 2020	Valor importado en 2020
México	96.561 millones USD
Brasil	53.029 millones USD
Argentina	15.785 millones USD
Chile	12.418 millones USD
Ecuador	7.202 millones USD
Colombia	6.975 millones USD
Perú	5.419 millones USD
Costa Rica	4.336 millones USD
Guatemala	3.932 millones USD
Panamá	3.894 millones USD
Paraguay	3.761 millones USD
República Dominicana	3.499 millones USD
Uruguay	3.202 millones USD
El Salvador	2.008 millones USD
Bolivia	1.881 millones USD

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2022)

Tabla N°3: Principales exportadores del producto 842430

Países exportadores del mundo 2020	Valor exportado en 2020
China	749.017 millones USD
Alemania	709.236 millones USD
Italia	419.751 millones USD
Estados Unidos	172.039 millones USD
Vietnam	150.211 millones USD

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2022)

Tabla N°4: Principales exportadores América Latina y Caribe

Países exportadores de América Latina y Caribe 2020	Valor exportado en 2020
México	38.664 millones USD
Brasil	11.748 millones USD
Panamá	1.120 millones USD
Chile	868 miles USD
Argentina	348 miles USD
República Dominicana	268 miles USD
Colombia	128 miles USD
Guatemala	125 miles USD
Uruguay	64 miles USD
Costa Rica	52 miles USD
Paraguay	51 miles USD
Bahamas	46 miles USD
Dominicana	40 miles USD
Honduras	28 miles USD
El Salvador	17 miles USD

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2022)

Diagnóstico

Por medio del análisis situacional realizado anteriormente, se pudo conocer que la empresa se encuentra consolidada en el mercado interno, en otras palabras, alcanzó un nivel de estabilidad que le permite empezar a realizar planes de crecimiento, innovación, diversificación de cartera de cliente e incluso incursionar en el mercado internacional.

La organización cuenta con vasta experiencia y conocimiento en el sector. Es de gran importancia para la empresa poder producir de manera eficiente y sacar el máximo provecho en la utilización de sus máquinas para la producción. Adicionalmente, es competitivo en términos de diferenciación con sus competidores, ya que se centra bastante en la personalización del producto y el servicio postventa.

Por otra parte, se pudo observar que no hay acciones concretas de marketing. El medio de promoción utilizado es una página web, en el cual sus publicaciones no están disponibles en otros idiomas. Asimismo, la empresa tiene la intención de participar en ferias internacionales del rubro, pero aún no han presenciado en ninguna.

Si bien los factores externos no son favorables para la empresa, como ser el entorno político y económico; salir a otros mercados es un proceso inevitable para la empresa debido a la creciente competitividad fruto de la globalización. Este paso le permitirá ser más competitiva mediante el aprendizaje de la competencia internacional.

La detección de interés de compradores extranjeros en las máquinas lavadoras implica una oportunidad que debe aprovechar la empresa. Ya que, los beneficios para la empresa de ingresar a un nuevo mercado pueden ser, el fortalecimiento de la marca, economía de escala, menor costo unitario y diversificación de riesgo.

Esta oportunidad impulsa a la empresa a definir estrategia de comercialización para ingresar a nuevos mercados. Porque para exportar exitosamente a un mercado en el exterior se precisa de una planificación, la ausencia de esta el fracaso en el proceso de la internacionalización será inexorable.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán los conceptos centrales y las herramientas necesarias que coadyuvan en la selección e ingreso a un mercado internacional. En primer lugar, se estudiará el método de selección de mercado; luego, el modo de ingreso y, por último, las estrategias de comercialización o también conocidas como las 4Ps.

Selección de un mercado potencial

En el proceso de toma de decisión de expandir actividades internacionalmente es indispensable contar con una herramienta para evaluar y seleccionar de forma apropiada un mercado internacional.

Rojas, Cano, & Campo (2018) proponen una metodología para la selección de mercados internacionales (SMI), también conocido como método multicriterio. Esta técnica consiste en un proceso de ponderación jerárquica, en donde se califica mediante la asignación de un puntaje a cada variable más relevante de los países preseleccionados.

La herramienta abarca factores económicos, políticos, logísticos, etc., sin embargo, las variables pueden ser personalizadas en función de los requerimientos de cada empresa; entre ellos el impuesto de importación en el mercado de destino, la libertad económica, la facilidad para hacer negocio y el índice de corrupción.

La SMI planteada, es de fácil implementación y disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones organizacionales arrojando resultados confiables. Esta técnica de selección de mercado se divide en cuatro etapas:



Esta herramienta se plasma en un cuadro, en el cual los países preseleccionados se sitúan en columnas y las variables en filas. En la primera y segunda fase se establecen los factores y los países para ser ponderados. Después se califican las variables de cada país con base en la información recopilada. Luego, se suma las puntuaciones obtenidas. Por último, se coteja los resultados finales, el país con mayor puntaje representa el mercado con mayor viabilidad para la comercialización.

Estrategia de penetración o entrada a mercados globales

Existen cuatro modos distintos de entrada a los mercados extranjeros, estas son: exportación, acuerdos contractuales, alianzas estratégicas e inversión extranjera directa. Generalmente, las compañías comienzan con métodos más sencillos y de menor riesgo. A medida que los ingresos por ventas crecen, optarán por modos de entrada más complejos, es decir, aquellos que requieran de inversión de capital y, por lo tanto, tiene mayor riesgo (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

Exportación:

- Directa: la empresa vende a un cliente en otro país. Es el enfoque más común que emplean las empresas que están por dar el primer paso al mercado internacional, ya que los riesgos de pérdidas financieras son minimizados. La exportación directa se puede concretar a través de agentes comerciales, distribuidores, minoristas y venta directa.
- Indirecta: la venta se realiza localmente a un comprador en el país de origen, quien a su vez se encargará de exportar el producto. Este modo de ingreso es utilizado por las empresas que no tienen mucha experiencia y procuran asumir los menores riesgos posibles.

Acuerdos de cooperación contractuales:

Los acuerdos contractuales son asociaciones a largo plazo sin capital entre una y otra empresa en el mercado extranjero. Sirven como medio de transferencia de conocimientos (tecnología, procesos, marcas o habilidades) y no de capital.

- Licencia: una empresa ofrece a otra el derecho a utilizar un activo intangible (proceso productivo, patente, marca o secreto comercial) a cambio del pago de una regalía.
- Franquicia: se trata de un tipo de licencia en la cual una empresa cede a otra el derecho a utilizar sus productos o servicios, marcas y el *know how* (conocimientos comerciales) a cambio del pago de una regalía.

Alianzas estratégicas:

Una alianza estratégica es una relación comercial establecida entre dos o más empresas para cooperar en una necesidad mutua y compartir riesgo de alcanzar un objetivo común.

- Joint venture (coinversión): es una asociación temporal entre dos o más empresas que aportan distintos activos (capital, conocimiento, tecnología, canales de distribución, etc.) para crear una nueva empresa.

- Consorcio: es una alianza de empresas para promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos a través de acciones conjuntas.

Inversión directa:

La inversión dentro de un país extranjero consiste en el establecimiento de filiales de comercialización y producción o también la adquisición de una compañía ya existente en el país extranjero.

Estrategia de comercialización o de Marketing Mix (4Ps)

La estrategia de marketing describe cómo la empresa cumple con las necesidades y los deseos de sus clientes. Es un plan en el cual se define como la organización usará sus fortalezas y capacidades para adaptarse a las necesidades y los requisitos del mercado. El mercado y la mezcla de marketing son elementos fundamentales de un programa de marketing (Ferrell & Hartline, 2018).

1) Estrategia de producto y comunicación

El marketing global eficaz significa encontrar un equilibrio entre los beneficios obtenidos por adaptar los productos, y los beneficios adquiridos mediante la estandarización (Keegan & Green, 2009). A mi manera de ver, dicho equilibrio implica estandarizar lo posible y adaptar lo necesario.

Keegan y Green plantearon cinco alternativas para posicionar el producto y comunicarlo en un nuevo mercado:

- Extensión producto – Mensaje
- Extensión del producto – Adaptación del mensaje
- Adaptación del producto – Extensión del mensaje
- Adaptación dual
- Invención del producto

2) Estrategia de promoción

Según Kotler & Armstrong (2012), “la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren”. Las actividades promocionales son las que estimulan las compras de

los consumidores. En el momento de elegir los medios a utilizar, las dos cuestiones principales a tener en cuenta es la efectividad para llegar a la audiencia meta y minimizar el costo de hacerlo. Los principales instrumentos de comunicación, destacado por Czinkota & Ronkainen (2008), que utilizan las empresas en la internacionalización, son:

- Publicaciones de negocios (*The Wall Street Journal*) y directorios
- Marketing directo: correo directo
- Plataforma de Internet: sitio web
- Ferias internacionales y misiones comerciales
- Venta personal

3) Estrategia de distribución

Los canales de distribución son sistemas que vinculan a los fabricantes con los clientes. Este está integrado por un grupo coordinado de individuos o empresas que conjuntamente realizan todas las actividades requeridas para vincular a los productores con los usuarios. La estructura de los canales se puede distinguir en dos tipos: canales de consumo y canales industriales (Keegan & Green, 2009).

4) Estrategia de precio

El precio de un producto debe reflejar la calidad y valor que el cliente percibe en éste. La fijación de este se debe tener en consideración de los costos y el mercado (Cateora, Gilly, & Graham, 2010). Dicho de otra manera, el precio no debe estar por debajo del costo de producción y tampoco ser inaceptable dentro del mercado.

Czinkota & Ronkainen (2008) menciona tres alternativas en la fijación de precios de primera ocasión:

- Descrime del mercado: busca captar los consumidores dispuestos a pagar más por los bienes o servicios.
- Fijación de precios de mercado: precio final en función de los precios de la competencia.
- Fijación de precios de penetración: precio bajo con la intención de lograr alta participación de mercado.

Propuesta de implementación

En el presente capítulo se expondrá las estrategias a seleccionar, en el cual se consideran adecuadas y útiles para la empresa en el proceso de internacionalización. La selección de estas será en función de las bases teóricas y herramientas tratadas previamente.

Selección del mercado potencial y Estrategia de penetración de Mercado

La preselección de mercados se realizará en base de los volúmenes importados de la posición 842430 en los últimos años y de los destinos de exportaciones de Argentina, para luego estudiar las variables que se consideran relevantes y seleccionar el mercado con mayor posibilidad para ingresar.

En primera instancia se descartó a Estados Unidos y a los países europeos, debido al elevado volumen de importación y la alta exigencia y competitividad que existen en dichos mercados. Además, no son los mercados al que se quiere abordar.

Luego, se excluyó a México a causa de la gran distancia geográfica que tiene con Argentina. Aunque ocupa el primer puesto en cuanto al volumen de importación en Latinoamérica.

Los países preseleccionados que estarán sujetas bajo un análisis multicriterio son Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia. A continuación, se presentarán las variables a aplicar en el análisis.

- 1) Importaciones de máquinas lavadoras
- 2) Derechos de Importaciones
- 3) Inflación
- 4) Crecimiento del PBI
- 5) Libertad Económica
- 6) Facilidad para hacer negocios
- 7) Distancia hasta el país de destino
- 8) Riesgos País
- 9) Percepción de corrupción

Tabla N°5: Datos relevantes de los países preseleccionado

Variable	Valores/Rango	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	Bolivia
Importaciones de máquinas lavadoras (FOB USD)	1- 0 => 10MM 2- 10 => 30MM 3- 40 => más	45.850.937	18.742.146	4.532.419	2.730.134	2.399.799
Derechos de Importaciones	1- 10 => más 2- 2 => 9,9% 3- 0 => 1,9%	0%	0%	0%	0%	0%
Inflación (estimado 2022)	1- 8 => más 2- 4 => 7,9% 3- 0 => 3,9%	8,2%	7,49%	9,4%	6,96%	3,1%
Crecimiento del PBI (estimado 2022)	1- 0 => 0,9% 2- 1 => 1,9% 3- 2 => más	0,3%	1,5%	0,7%	3,9%	3,5%
Libertad Económica	1- 101 => 177 2- 41 => 100 3- 0 => 40	133/177	20/177	73/177	34/177	169/177
Facilidad para hacer negocios	1- 148 => 190 2- 98 => 147 3- 0 => 97	124	59	125	101	150
Distancia hasta el país de destino	1- 2000 => más 2- 1000 => 2000 3- 0 => 1000	2,989.1 km	975.8 km	1,256.6 km	929.3 km	1,686.2 km
Riesgos País	1- D => E 2- B => C 3- A1 => A4	C	A3	B	A4	C
Percepción de corrupción	1- 87 => 180 2- 36 => 86 3- 0 => 35	96	27	128	18	131

Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes

Tabla N°6: Matriz multicriterio

Criterio	Ponderación/Peso	Valores/Calificación				
		Brasil	Chile	Par.	Ur.	Bolivia
Importaciones de máquinas lavadoras	0,2	3	2	1	1	1
Derechos de Importaciones	0,25	3	3	3	3	3
Inflación	0,07	1	2	1	2	3
Crecimiento del PBI	0,05	1	2	1	3	3
Libertad Económica	0,05	1	3	2	3	1
Facilidad para hacer negocios	0,03	2	3	2	2	1
Distancia hasta el país de destino	0,3	1	3	2	3	2
Riesgos País	0,03	2	3	2	3	2
Percepción de corrupción	0,02	1	3	1	3	1
Totales	1,00	1,96	2,68	1,91	2,5	2,07

Fuente: Elaboración propia

Las variables de mayor relevancia fueron la distancia geográfica y el derecho de importación, ya que ambas tienen un peso significativo que incide en el precio final del producto. Finalizado el proceso de selección de mercado internacional, el país que obtuvo mayor puntuación fue Chile con 2,68.

Luego de definir el país a exportar, se debe determinar el método de entrada a dicho mercado para la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa no es considerada madura desde el punto de vista internacional. La exportación es la manera más conveniente, es el principal método y el enfoque más común que emplean las empresas para dar sus primeros pasos al mercado internacional, ya que no precisa de inversión de capital.

La exportación se puede realizar de manera directa o indirecta. Sabiendo a priori que MAN-SER ha realizado operaciones similares a la exportación indirecta a través sus clientes que comercializaban con importadores de países Latinoamericanos, la exportación directa es la alternativa idónea para la internacionalización como proceso a largo plazo, porque el establecimiento de un vínculo sólido y estrecho mediante la relación directa con el cliente hace que sea sostenible a lo largo del tiempo.

Tabla N°7: Clientes potenciales del destino seleccionado

Empresa	Actividad	Empleados	Ciudad
Tattersall Maquinarias S.A.	Venta y arriendo de grúas horquillas y maquinarias de movimiento de tierra y construcción.	143	Santiago
Festo Sociedad Anonima - Festo S.A.	Productos y soluciones para la automatización de fábricas y procesos.	50	Santiago
Equipos Para La Construccion Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A.	Fabricación, reparación y arriendo de equipos y herramientas para la construcción,	50	Santiago
M Y H Comercial E Industrial Limitada - M & H Ltda.	Fabricación de productos elaborado de metal y herramientas de mano motorizadas.	50	Santiago
Zerega y Compania Ltda	Desarrollo de equipos para el proceso de limpieza industrial mediante el agua en alta presión o vacío	50	San Benardo

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2022)

Estrategia de producto

La estrategia de producto escogida será la “adaptación del producto y extensión de mensaje”. Las máquinas lavadoras se clasifican como bienes industriales y están dirigidos a segmentos pequeños con un número reducido de clientes, ya que estos bienes se adquieren con el fin de utilizarlos en la cadena de producción.

Por lo tanto, el producto o la solución industrial debe adecuarse a las necesidades específicas y estar a la medida de cada cliente en particular. Por otro lado, el sistema de apoyo postventa es fundamental en los productos industriales, con lo cual se deberá extender las capacitaciones y el apoyo técnico del mercado local al nuevo mercado.

En cuanto a la comunicación, la extensión de mensaje es la más apropiada ya que los productos industriales no están tan arraigados en la cultura en comparación con los bienes de consumo y cumple la misma función, ya sea en el mercado local o en el mercado de destino. Al momento de vender el producto, es necesario que junto al producto esté acompañado con un manual de uso para el manejo del equipo sin la necesidad de alterar el idioma, puesto que el mercado de destino es un país de habla hispana.

Posición arancelaria: Máquinas lavadoras industriales

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

84.24: 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.

8424.30: Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

8424.30.10: Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.

8424.30.10.900M: Los demás.

Tabla N°8: Tratamiento arancelario

Derecho de Exportación	Reintegro
0%	7%

Fuente: Elaboración propia con datos de Tarifar (2022) y Civece (2022)

Tabla N°9: Tratamiento cambiario

Mercado de Cambios
180 días corrido para el ingreso y liquidación de divisas

Fuente: Elaboración propia con datos de Tarifar (2022)

Tabla N°10: Requisitos aduaneros y trámites e intervenciones de organismos

Intervenciones COMEX	Autorización de exportación de productos químicos y artículos comprendidos en el Convenio de Estocolmo
	Régimen perteneciente a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable
	Intervención Obligatoria
	Solicitud de exención de productos químicos y artículos comprendidos en el Convenio de Estocolmo
	Régimen perteneciente a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable
	Intervención Obligatoria
	Licencia Previa de Exportación (CONCESYMB) Decreto N° 603/92
	Régimen perteneciente a Comisión Nacional de Control de Exportaciones Sensitivas y de Material Bélico (CONCESYMB)
Intervención Obligatoria	
Exportación material radiactivo, nuclear y material/equipos de interés nuclear	
Régimen perteneciente a Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN)	
Intervención Obligatoria	

Fuente: Elaboración propia con datos de Civece (2022)

Estrategia de promoción

En cuanto a la estrategia de promoción que la empresa utilizará, esta valdrá de cuatro elementos para exhibir la propuesta de valor que se busca ofrecer y construir una buena imagen, generando confianza en el potencial cliente.

En primer lugar, el sitio web se considera algo necesario para transmitir una imagen positiva de la empresa y es el medio en el cual los futuros clientes buscan certeza y seguridad. En la página web de la empresa se pudo apreciar que el sitio web está desfasado y anticuado, de forma que es necesario actualizarla e introducir nuevas características. Se aconseja tener las siguientes características:

- Información actualizada de la empresa y productos y servicios a ofrecer
- Posibilidad de cambiar idioma del sitio
- Sección de comercio exterior (Skype, N° de tel.)
- Adaptación a dispositivos (Diseño responsive: PC, móvil o Tablet)
- Invertir en posicionamiento (SEO: proceso de mejora de la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores)
- Rendimiento y velocidad de carga óptima

En segundo lugar, las publicaciones en revistas especializadas del sector metalúrgico es otra herramienta que permite reforzar el posicionamiento y la imagen de la empresa, dirigiéndose a público específico con interés en el sector. La empresa puede publicitar el producto en revistas online tales como *Metales & Metalurgia*, *Steel & Metallurgy* o *Powder Metallurgy review* informando las cualidades y atributos de las máquinas lavadoras.

En tercer lugar, los directorios es otro medio para promover negocios, dar a conocer la oferta de las empresas con bajo costo y les permite a los potenciales clientes extranjeros realizar consultas y acceder a información actualizada de las empresas. El directorio virtual de ProCórdoba (renovado últimamente) y Argentina Trade Net ambos se pueden registrarse de forma gratuita completando las informaciones básicas de la empresa.

Por último, la participación de ferias o exposiciones comerciales son excelentes oportunidades para presentar y demostrar los productos, más aún si se trata de productos industriales. De esta forma se ofrece al cliente potencial de examinarlo. A pesar de que

la participación tiene costos significativos, para aquellas empresas que buscan una participación a largo plazo en el mercado internacional es una inversión que vale la pena.

Tabla N°11: Ferias internacionales

FIMM	
Feria Internacional de Metalmecánica, evento especializado y dirigido a la Industria de Transformación del Metal (Equipos, maquinaria, materia prima).	Perú 26 ~ 28 agosto 2022
Expo Manufactura Monterrey	
Exposición de productos y servicios del sector automotriz, aeroespacial, aeronáutica, siderúrgica, electrónica y metalmecánica.	México 7 ~ 9 febrero 2023
Metalurgia	
Difusión de noticias y tendencias en maquinaria, equipos, materiales e insumos para el sector metalúrgico.	Brasil 19 ~ 23 septiembre 2023

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de distribución

El canal de distribución, para el producto industrial de la empresa, será mediante el marketing de empresa a empresa (B2B) en el cual la firma entregará su producto a otra compañía que lo usará en el proceso de producción.

Teniendo en cuenta que la estrategia de penetración es la exportación directa, la mejor manera de hacer llegar el producto al usuario industriales es efectuar una venta directa a este.

Se emplea este tipo de canal más corto porque el producto en cuestión es considerado bien industrial de alta tecnología y de alto precio, y está dirigido a segmento reducido de clientes. Por consiguiente, el contacto directo con el cliente sin

la presencia de intermediarios le permitirá a la empresa ejercer mayor control en todo el proceso de exportación y tener una relación directa con el mercado.

El transporte terrestre es el medio más apropiado, ya que el mercado destino es un país limítrofe. La modalidad del transporte será LTL (*less than truckload*) debido a que el volumen de la mercancía no es suficiente para llenar el camión. Por otra parte, el embalaje de la máquina debe ser de madera para facilitar el manipuleo y protegerla de posible colisión durante el transporte.

El tramo logístico del transporte terrestre inicia desde la fábrica de MAN-SER hasta el lugar convenido dentro del país origen, puesto que la condición de venta será por medio del Incoterm FCA (franco transportista). Posterior a la entrega de la mercadería en el punto acordado, el importador se hará cargo del transporte de la mercancía al destino.

Estrategia de precio

Antes de definir la estrategia de precio se debe tener en consideración que existe una gran diferencia entre B2C y B2B. La diferencia radica en que la última no vende un producto, más bien, una solución. El producto es el medio para solucionar un problema de un cliente (mejorar la productividad, eficiencia, ahorro, etc.).

Por ello, la variable precio, del marketing mix, no tiene tanta relevancia como lo es el producto. Dicho con palabras de Dominguez (2021), lo que realmente le interesa al comprador es si la solución realmente resuelve el problema que tiene en la compañía. Sin embargo, al momento de fijar el precio no se debe omitir el precio de la competencia, ya que puede dejar a la empresa fuera del mercado.

Para concluir, se utilizará la fijación de precio de mercado o también conocida como fijación de precios basados en la competencia a causa de que los clientes al cual la empresa apunta no son sensibles a los cambios de precio, es decir, la demanda es inelástica ante la variación de precio.

Tabla N°12: Precio de exportación

Concepto	PCT	Importe
Costo de la mercadería		USD 60,000
Embalaje		USD 350
Flete interno		USD 300
Seguro interno	0,5%	USD 300
Gasto operativo		USD 80
Digitalización		USD 30
Certificado de origen		USD 10
Gastos bancarios		USD 112.6
Costos de exportación		USD 61,182.60
Honorarios despachante	0,5%	USD 399.88
Margen de utilidad	30%	USD 23,993.17
Derecho de exportación	0%	USD 0
Reintegro	7%	(USD 5,598.40)
Franco transportista (FCA)		USD 79,977.25

Costos de exportación		USD 61,182.60
Flete internacional		USD 1,500
Seguro internacional	3%	USD 1,844
Descarga en destino		USD 50
Honorarios despachante	0,5%	USD 422,06
Margen de utilidad	30%	USD 25,324.15
Derecho de exportación	0%	USD 0
Reintegro	7%	(USD 5,908.96)
Entregada en lugar descargada (DPU)		USD 84,413.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°13: Diagrama de Gantt

Proyecto de exportación																																				
Actividad	N° Días	Inicio	Final	1-jul	2-jul	3-jul	4-jul	5-jul	6-jul	7-jul	8-jul	9-jul	10-jul	11-jul	12-jul	13-jul	14-jul	15-jul	16-jul	17-jul	18-jul	19-jul	20-jul	21-jul	22-jul	23-jul	24-jul	25-jul	26-jul	27-jul	28-jul	29-jul	30-jul	31-jul		
Análisis interno de la empresa	3	1-jul	3-jul	█	█	█																														
Inscripción de la empresa como exportador	4	1-jul	4-jul	█	█	█	█																													
Identificar el mercado a exportar	3	4-jul	6-jul				█	█	█																											
Análisis exhaustivo del país seleccionado	3	7-jul	9-jul							█	█	█																								
Identificar el derecho de exportación	1	10-jul	10-jul										█																							
Indagar sobre el derecho de importacion en el país de destino	1	10-jul	10-jul										█																							
Amar la oferta exportable	4	11-jul	14-jul											█	█	█	█																			
Búsqueda de potencial comprador	2	15-jul	16-jul															█	█																	
Contacto con el importador	2	17-jul	18-jul																	█	█															
Envío de cotización	1	19-jul	19-jul																			█														
Negociación de las condiciones de venta	3	20-jul	22-jul																				█	█	█											
Confirmación y cierre de venta	1	23-jul	23-jul																						█											
Despacho aduanero	4	24-jul	28-jul																							█	█	█	█							
Transporte de la mercancía	1	29-jul	29-jul																															█		
Cobro de reintegro	1	29-jul	29-jul																																█	
Ingreso y liquidación de divisa	180	29-jul	24/1/2023																																█	

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

A partir del reporte de caso desarrollado, se puede afirmar que para atender la demanda de los compradores internacionales se debe iniciar el proceso de internacionalización. Este proceso implica la orientación de la empresa hacia los mercados exteriores o el desarrollo de una parte de las actividades fuera del país de origen de la empresa.

Adicionalmente, la supervivencia de la empresa en el nuevo mercado dependerá mucho de la previa evaluación e investigación de los países potenciales a ingresar. Por tanto, para la selección del mercado se ha empleado una técnica de fácil implementación, pero rigurosa que otorga confiabilidad para la toma de decisión.

Como resultado del análisis efectuado, Chile es el mercado más favorable para la exportación de las máquinas lavadoras.

Chile es una de las economías más destacada y con veloz crecimiento en América Latina durante la última década. La economía chilena se caracteriza por tener un sistema de libre mercado, abierto, competitivo, orientada al libre comercio y con una fuerte política exportadora. El Estado juega un rol secundario y reducido para dar mayor espacio al mercado y sus respectivos actores.

Por otro lado, el posicionamiento en el mercado de destino será crucial para no quedar fuera del mercado. Como se pudo observar en el análisis de la situación, la empresa cuenta con ventajas competitivas en las cuales se procura ofrecer producto de calidad e innovador, y acompañar al potencial cliente en todo el proceso de compra. Esta posición superior a la competencia le permitirá situarse en un mejor lugar en el mercado y lograr márgenes superiores.

Por ello, la adaptación de la oferta exportable al mercado meta y definir las estrategias de comercialización en función del mercado objetivo permitirá a la empresa tener mayor participación en el mercado.

Recomendación

A modo de recomendación, en primer lugar, se sugiere analizar el mercado estadounidense como orientación para una posterior investigación, ya que representa el 20% de la demanda de las máquinas lavadoras a nivel mundial, y evaluar la posibilidad de ofrecer nuevo producto, por ejemplo, los extractores de viruta y cintas transportadoras, a los importadores.

En segundo lugar, incorporar departamento de comercio exterior y de marketing, adscribiendo profesionales de dichas disciplinas encargados de estudiar mercados, tomar decisiones estratégicas, diseñar estrategias y gestionar todo el proceso de exportación. Asimismo, redactar un catálogo de exportación, es decir, una carta de presentación de la empresa y el producto que ofrece la empresa, como herramienta de marketing logrando cautivar los potenciales clientes.

Bibliografía

- Ámbito . (11 de Marzo de 2022). *FMI: dólar, inflación, tarifas y otros efectos del acuerdo*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/fmi/dolar-inflacion-tarifas-y-otros-efectos-del-acuerdo-n5391105>
- Banco Mundial. (2022). *Impuestos a las exportaciones*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/GC.TAX.EXPT.CN?most_recent_value_desc=true
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *Marketing internacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cervantes, O. A. (2015). *Administración Estratégica* .
- CIVUCE. (2022). *8424.30.10.900M*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion/tributaciones?posicion=8424.30.10.900M&operacion=exportacion>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing internacional* . Mexico : Cengage Learning .
- Dominguez, M. (6 de Febrero de 2021). *¿Sabes cuales son las variables principales del Marketing Mix en B2B?* Obtenido de <https://comeonbrands.com/marketing-mix-en-b2b/>
- El Campo hoy. (15 de Septiembre de 2021). *Los desafíos del mercado a la maquinaria agrícola*. Obtenido de <https://www.elcampohoy.com/noticia.asp?categoria=industria&titulo=los-desafios-del-mercado-a-la-maquinaria-agricola&id=304654>
- El Economista. (10 de Abril de 2013). *Inflacion y exportacion*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-exportaciones-n3568>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de marketing* . Cengage Learning.
- INDEC. (Febrero de 2022). *Intercambio comercial argentino*. Obtenido de <https://bit.ly/3FJZ9Nw>
- Infobae. (16 de Abril de 2022). *Más de 60 años de inflación en Argentina: el gráfico de un problema estructural*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/16/mas-de-60-anos-de-inflacion-en-argentina-el-grafico-de-un-problema-estructural/>
- iProfesional. (23 de Febrero de 2022). *Empleo: la falta de personal calificado le pone techo a la reactivación post-pandemia*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/management/357988-empleo-falta-de-personal-calificado-pone-techo-a-la-reactivacion>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional* . Mexico : Pearson Educación .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* . Mexico: Pearson Educación .
- ManpoweGroup. (2021). *Escasez de talento*. Obtenido de <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-humano/escasez-de-talento-2021>

- MAN-SER . (s.f.). *MAN-SER productos y servicios industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- Rojas, J. J., Cano, J. A., & Campo, E. A. (2018). Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para. *Revistadyo*, 1-4.
- Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Santander . (Marzo de 2022). *Argentina: política y economía* . Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- SICE. (2022). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argreements_s.asp#Framework
- Tarifar. (2022). *8424.30.10.900 M*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>
- Telcel. (s.f.). *El Internet de las Cosas revolucionará los procesos productivos, el advenimiento de la comunicación máquina a máquina (M2M) promete una revolución industrial*. Obtenido de El Internet de las Cosas revolucionará los procesos productivos, el advenimiento de la comunicación máquina a máquina (M2M) promete una revolución industrial.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.
- Trademap. (2022). *Producto: 842430*. Obtenido de <https://bit.ly/3weuhBD>
- Universidad de SanAndres. (07 de 12 de 2021). *Tipo de cambio: los riesgos de una brecha que supera el 100% desde hace mas de un mes*. Obtenido de <https://udesa.edu.ar/medios/tipo-de-cambio-los-riesgos-de-una-brecha-que-supera-el-100-desde-hace-mas-de-un-mes>
- Universidad ICESI. (26 de Septiembre de 2008). *Oportunidades comerciales*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/26/oportunidades-comerciales/>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *MAN-SER Productos y servicios industriales*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/15132/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Universidad Torcuato Di Tella. (Marzo de 2022). *Indice de confianza en el Gobierno*. Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964
- UTDT. (Marzo de 2022). *Indice de Confianza del Consumidor*. Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982