

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

PROYECTO DE EXPORTACIÓN AL MERCADO
LATINOAMERICANO PARA MAN-SER S.R.L.

Juan Manuel Hernando

D.N.I: 42.641.185 LEGAJO CIN02330

Lic. en Comercio Internacional

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Palabras clave	2
Key words	3
Introducción	4
Objetivos	6
Análisis de situación.....	7
Análisis interno.....	14
Diagnóstico	17
Marco Teórico	18
Desarrollo.....	21
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía	31

Resumen

En este Trabajo Final de Grado se presentó un camino a seguir para que la empresa metalúrgica MAN-SER, especializada en las industrias automotriz y autopartista, desarrolle un progresivo proceso de internacionalización.

En primer lugar, se realizó un análisis del entorno para comprender el contexto en el que la empresa se desarrolla. Seguidamente se detallaron las características de las máquinas lavadoras para definir su posición arancelaria y finalmente indagar cuál es el mejor destino para dar inicio a este complejo proceso.

Para finalmente decidir que México es el país propicio para el producto que MAN SER ofrece se utilizaron diversas herramientas teóricas entre las que se destacan la matriz multicriterio y el modelo Uppsala. En la primera se analizaron diversos países de la región y luego se aplicaron filtros en base a variables de suma importancia para el comercio internacional. En tanto, mediante la segunda herramienta, se propone a la empresa un camino de crecimiento continuo y gradual para llevar adelante su internacionalización.

En última instancia se propusieron los pasos a seguir junto con las acciones a llevar a cabo desde que la idea de exportar surge en la idea del empresario hasta que culmina la etapa post venta.

Palabras clave

Internacionalización; máquina lavadora; matriz multicriterio; México; Exportación.

Abstract

This final thesis proposes a way for MAN-SER, a metallurgical company specialized in the automotive and autoparts industries, to develop a progressive internationalization process.

First of all, an analysis of the environment was performed in order to understand the context in which the company operates. Secondly, the characteristics of the washing machines were detailed in order to determine its customs tariff position and finally find out which is the best destination to start this complex process.

In order to define that Mexico is the best country for the product that MAN SER offers, various theoretical tools were used, among which the multi-criteria matrix and the Uppsala model stand out. In the first tool, several countries in the region were analyzed and

then various filters were applied based on variables of great importance for international trade. On the second tool, a continuous and gradual growth path is proposed to the company in order to carry out its internationalization.

Finally, steps to follow are proposed together with the actions to be taken from the moment the idea of exporting arises in the entrepreneur's mind until the after-sales service is finally completed.

Key words

Internationalization; Washing machine; multi-criteria matrix; Mexico; Exports.

Introducción

En este trabajo se desarrolla un análisis de los posibles destinos y caminos que la empresa MAN-SER, una empresa oriunda de Córdoba especializada en el rubro metalúrgico, podría optar para hacer frente a un proceso de internacionalización en pos de alcanzar su visión de ser reconocida en Latinoamérica por su calidad y confiabilidad.

La PyME en cuestión fue fundada en la década del '90 por Luis Mansilla para, desde entonces, comenzar el rumbo de una empresa con un crecimiento excepcional. Al día de hoy, MAN-SER tiene un predio que duplica su tamaño original, ha adoptado clientes de renombre en el sector autopartista y automotriz y entre otros de sus tantos logros en el año 2014 han obtenido la certificación ISO 9001 (*International Standardization Organization*), lo que demuestra sin lugar a dudas que sus sistemas de gestión de calidad son eficientes y eficaces, lo que para su clientela se traduce en confiabilidad de sus productos.

Desde sus inicios es una empresa familiar por lo que a pesar de que su producción y operaciones se han multiplicado, en el presente cuentan con un modelo administrativo en el cual cada uno de los miembros de la familia ocupa un puesto estratégico. En la práctica esta simplicidad deriva en una atención personalizada a cada uno de los clientes de la firma. Otro aspecto característico de MAN-SER es la capacitación continua de sus miembros para poder brindar soluciones tanto innovadoras como creativas a los problemas que en la diaria se presentan.

Dando una mirada más profunda sobre la actividad que MAN-SER desarrolla vemos una especialización en el manejo de la viruta dentro del sector industrial ofreciendo productos que apuntan al cuidado de equipos y recursos. Tienen una amplia variedad de artículos a disposición del cliente entre los cuales por su demanda se destacan las máquinas lavadoras de piezas, protectores de bancada, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras.

Para el desarrollo de este trabajo y la internacionalización de la empresa metalúrgica se escoge a las máquinas lavadoras como producto a ser exportado. Según el tipo de trabajo que se necesite hay a disposición una lavadora lista para hacerlo ya que existen diversas configuraciones que varían desde su nivel de automatismo, forma de transporte, forma de trabajo, capacidad de trabajo o piezas a tratar. Por esta diversidad de opciones y adaptabilidad a los requerimientos es que se propone este producto para ser aquel que abra camino a nuevas oportunidades de mercado en países vecinos.

Dentro de la ciudad de Córdoba, en el extremo norte por fuera del anillo de circunvalación, encontramos a la principal competencia de la protagonista de este trabajo, Eisaire. Es una empresa dedicada especialmente a los sistemas de lavado desarrollando proyectos específicos según la necesidad de cada cliente. Según relata José Luis (uno de los socios directivos) su clientela se extiende desde el sector metalúrgico y autopartista hasta logística y supermercados junto con exportaciones a diversos destinos como México, Brasil, Canadá, Inglaterra, etc. (Visconti, 2013).

Desde un punto de vista analítico, más que un competidor, en este trabajo se observará a Eisaire como un caso testigo para impulsar el proyecto de MAN-SER y superar dificultades típicas del proceso de exportación tales como falta de conocimiento de políticas y requisitos a la hora penetrar nuevos mercados.

Objetivos

General:

- Identificar oportunidades de negocio en Latinoamérica para la exportación de máquinas lavadoras producidas por MAN-SER S.R.L.

Específicos:

- Definir el mejor país destino para el producto dentro de la región seleccionada.
- Establecer el procedimiento necesario para llevar adelante el plan de internacionalización propuesto a MAN-SER S.R.L.

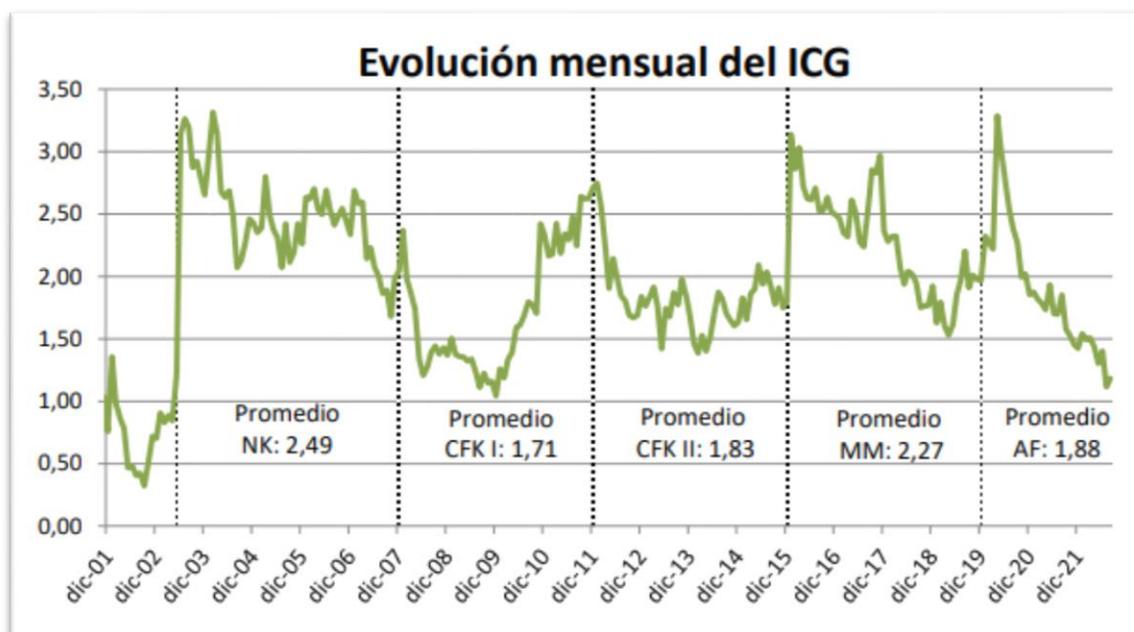
Análisis de situación

Antes de iniciar la descripción de la exportación en sí misma es necesario pararse y dar una mirada al entorno en el que estamos inmersos y las variables que nos influyen. En un este primer momento se introducirán las variables políticas, económicas y sociales para luego enfatizar en cómo éstas afectan al funcionamiento de la empresa y que debería hacer para sacar provecho de ellas.

Factor Político

En esta variable se describe tanto el ámbito local como el internacional siendo ambos importantes. El ámbito local refiere, por un lado, a la situación actual del país que se ve marcada por un camino de salida de una pandemia que tras dos años se está terminando de cursar y, por otro lado, a las políticas e instituciones de apoyo y promoción de exportaciones.

En primer lugar, haciendo referencia a la coyuntura política se hace alusión al Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) que realiza mensualmente la universidad Torcuato di Tella. En él se ve reflejada en una escala del uno al cinco (siendo uno la peor puntuación y cinco la mejor) la credibilidad y confianza que inspira el gobierno en una muestra tomada aleatoriamente con personas de diferentes edades y sectores del país.



Fuente: Universidad Torcuato di Tella (2022, <https://bit.ly/2wCMeK9>)

Imagen 1: Evolución mensual del Índice de confianza en el gobierno.

Según las mediciones se observa que conforme la pandemia fue avanzando el gobierno ha perdido gran parte de la credibilidad que obtuvo al asumir. En parte se debió a la gestión controversial del sistema de salud y la falta de cumplimiento de las promesas de campaña con las que llegaron al poder. Por otra parte, hablando expresamente desde el comercio exterior, el índice de credibilidad ha disminuido drásticamente luego de que a las exportaciones se las ha castigado no solo con aumentos de derechos de exportación (mal llamados retenciones), sino también con la obligación de liquidar las divisas obtenidas en el exterior a un tipo de cambio oficial que hoy cotiza en torno a los \$138,83¹, mientras que el precio del dólar en el mercado informal o “blue” es de \$290,00. Siguiendo estos números vale decir que un exportador al cobrar sus ventas está recibiendo un 47% menos de lo que se pagaría por los dólares correspondientes a su venta en el mercado informal. Esto deriva en una situación ambigua, por un lado, existe un exportador que termina en desventaja ya que sus divisas son liquidadas a un dólar que no le es conveniente y, por otro lado, está el Banco Central de la República Argentina (BCRA) que sostiene un dólar atrasado con respecto a la inflación buscando mantener estables los precios internos y además logrando acumular divisas a un tipo de cambio bajo en relación a los precios y expectativas que se manejan en el mercado informal (Mondino, 2022).

Siguiendo con la política interna, en la ciudad de Córdoba, donde MAN-SER comenzó sus actividades y continúa creciendo, existe una serie de instituciones que buscan impulsar y promocionar las exportaciones. Un claro ejemplo es la agencia Pro Córdoba, que su primer y principal objetivo es brindar apoyo técnico-operativo en todas las disciplinas y actividades relacionadas al Comercio Internacional, lo que facilita a empresas novatas en el rubro a buscar antecedentes y esquivar obstáculos típicos de operaciones internacionales. Además de esta agencia existen, a nivel nacional, otras que también incentivan el desarrollo local, tales como la Cámara de Comercio de Córdoba (CCC) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto con su instrumento Argentina Trade Net que entre otras cosas busca difundir la oferta exportable argentina, contribuir en la participación en actividades específicas de promoción comercial (ferias, misiones, talleres) y advertir la existencia de barreras comerciales en el proceso exportador y colaborar en su superación (Agencia Pro Córdoba, 2022) (Ministerio de relaciones Exteriores, comercio Internacional y Culto, 2022).

¹ Fuente: Banco Nación (<https://bit.ly/3CWDRN1>) – Tipo de cambio oficial al 01/09/2022.

Por último, con respecto al ámbito internacional y las políticas que afectan a los comerciantes que posicionan sus productos en el exterior, debemos resaltar puntualmente al Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Siguiendo a la teoría de la integración económica; que ganó importancia pasada la Segunda Guerra Mundial en donde principalmente los países del antiguo continente necesitaban asegurarse un prolongado período de paz para impulsar su recuperación y retomar su lugar de poder en el mapa mundial; se ve que tal como su nombre lo indica el MERCOSUR está en la tercera de cinco etapas de integración. Hoy en día entre los beneficios que este organismo aporta a los exportadores que operan entre sus países miembros² se destacan principalmente la eliminación de los derechos de importación y la posibilidad de acortar tiempos en adunas de frontera mediante un documento de tránsito llamado MIC/DTA (Pinto, 2000, p. 19)

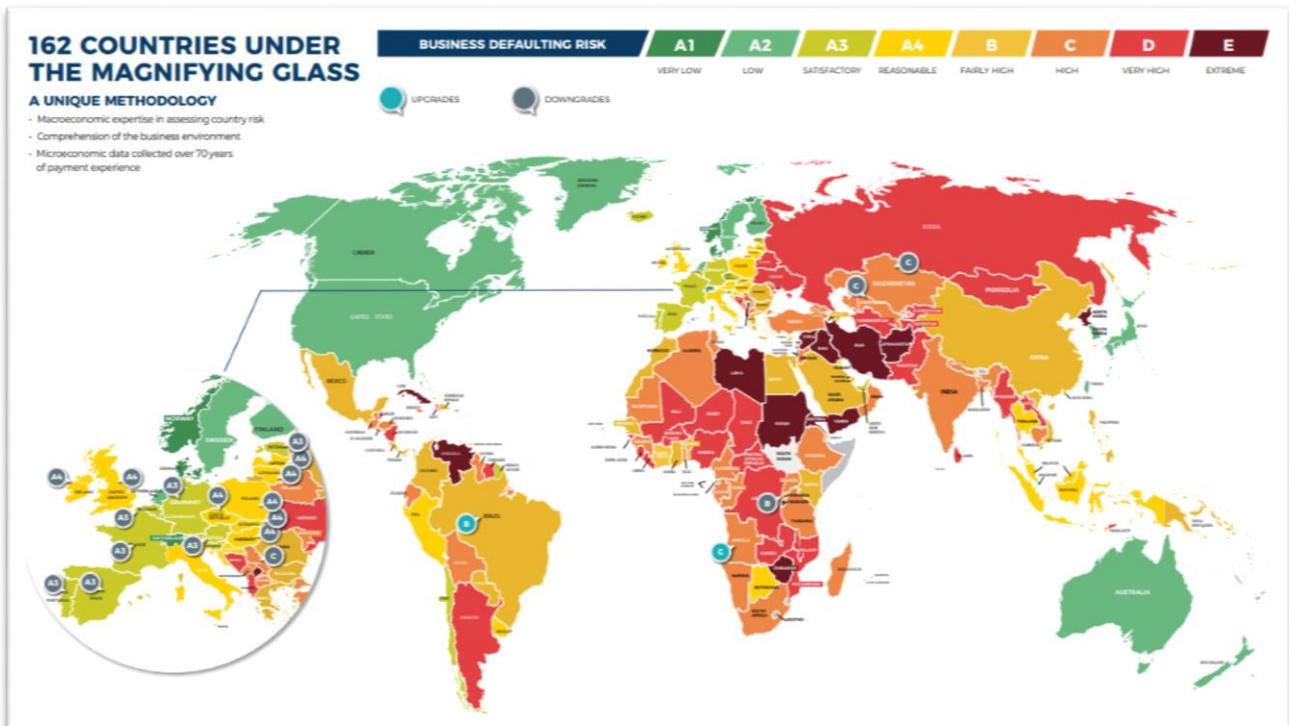
Por su parte, ALADI es un grupo de integración al que pertenecen 13 Estados miembros con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, para lo cual se siguen tres mecanismos principales que son la aplicación de una preferencia arancelaria frente a terceros países, la formulación de acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros) y acuerdos de alcance parcial en los que participan dos o más miembros de la región (ALADI, 2022).

Factor económico

Se verá a continuación que la situación económica de la República Argentina también aporta a la coyuntura y tiene un peso considerable en el Índice de Confianza en el Gobierno.

Entre los distintos indicadores que se describen a continuación, el primero a presentar es el riesgo país. Según se puede observar en la siguiente imagen en una escala que va desde A1 hasta E siendo el primero una señal de poco o nulo riesgo de entrar en cesación de pago de deuda, Argentina se encuentra en una posición muy cercana al extremo opuesto indicando que sus niveles de riesgo de caer en default son altas.

² Los países miembros del MERCOSUR son Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay (La República Bolivariana de Venezuela se encuentra suspendida en todos los derechos y obligaciones inherentes a su condición de Estado Parte del MERCOSUR, de conformidad con lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 5° del Protocolo de Ushuaia.) (MERCOSUR, 2022)

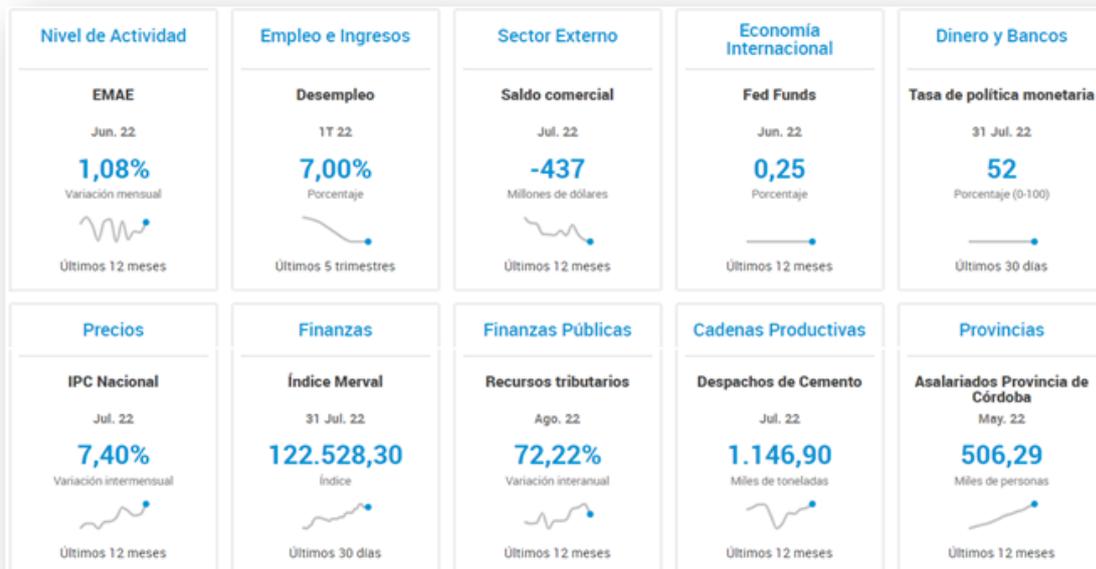


Fuente: COFACE for trade (<https://bit.ly/2OBl2nB>) – Country risk assessment map.
 Imágen 2: Bussines defaulting risk.

En concordancia con lo que presenta la COFACE (*Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*) y aludiendo a los datos proporcionados por JP Morgan (2022) el riesgo país de Argentina en este momento es de 2.366³, lo que en palabras significa que los títulos de deuda emitidos por el país deben pagar una sobretasa de un 1% por cada 100 puntos en comparación con los bonos del tesoro estadounidense (Cronista, 2022).

Por otro lado, en cuanto a datos macroeconómicos que competen a la república vemos en la Imagen 3 los más relevantes en la actualidad. En el ítem que es necesario hacer una pausa y reflexionar es la inflación, que como menciona el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), el aumento del último mes ¿cuál es ese mes? fue de 7,4% en promedio de todo lo el país, acumulando una variación interanual del 71% siendo la más alta desde la salida de la convertibilidad en enero de 2001. Actualizar para todo 2022 haciendo un análisis anual y proyecciones para 2023.

³ Fuente: JP Morgan EMBI + por Rava Bursátil (<https://bit.ly/3D3X3bV>) – Riesgo país al 06/09/2022.



Imágen 3: Datos macroeconómicos de Argentina Julio de 2022.

Fuente: Portal de datos económicos (<https://bit.ly/3ew9d33>) - Datos Económicos.

En razón de los datos presentados en la imagen superior y los referido a temas como inflación y riesgo país notamos que la Argentina se encuentra en una clara recesión donde las principales variables a las que se intenta hacer frente son la inflación y la falta de divisas. En lo que a comercio exterior respecta vemos medidas que con el fin de recaudar divisas traban la operatoria y no solo se complejiza, sino que también generan incertidumbre. En el caso de las exportaciones, como se mencionó al hablar de los diferentes tipos de cambio, se obliga al exportador a liquidar las divisas obtenidas en un plazo no mayor a 180 días (el plazo de liquidación dependerá de la posición arancelaria de la mercadería comercializada) a un tipo de cambio desventajoso, poco conveniente para él, y, por otro lado, en cuanto a las importaciones se han creado nuevas restricciones para efectuar pagos al exterior forzando al importador a solicitar a sus proveedores mayores plazos de pago para no incumplir con sus obligaciones.

Factor social

En 2022 se vio luz al final del túnel y poco a poco la pandemia queda atrás luego de dos años donde la sociedad ha tenido que transformarse y readaptarse desde sus conductas más cotidianas como un abrazo hasta las formas de trabajo y producción. Apartando la dificultad económica resaltada en párrafos anteriores, se afirma que para empresas del rubro metalúrgico y manufacturero en general donde la posibilidad de trabajo remoto se da sólo en posiciones administrativas, el hecho de volver a rutinas pre pandémicas y la liberación de restricciones impuestas en años anteriores es un gran alivio.



Imágen 4: Objetivos de desarrollo sostenible.
Fuente: Naciones Unidas (<https://bit.ly/2qk9f28>)

Por otro lado, en cuanto políticas sociales los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) para la agenda 2030 son un punto sobre el que el gobierno ha actuado arduamente desde 2015 en pos de cumplimentar con los 17 objetivos planteados en el plazo estipulado. Para lograr avances progresivos se optó por priorizar diversas metas y luego, en el año 2016, se crearon seis grupos de trabajo que involucran a todos y cada uno de los ministerios de la nación. Entre los objetivos planteados en la convención, el noveno tiene efectos directos sobre la actividad exportadora que se espera que MAN-SER desarrolle. “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la

innovación” es el objetivo en cuestión y desde el gobierno impulsan entre las diversas metas que lo componen dos que son puntualmente beneficiosas para el sector. El primero es el desarrollo fiable y sostenible de infraestructuras para el desarrollo económico entre lo que destaca la mejora y construcción de autopistas y vías ferroviarias, que en la práctica se traduce en facilidades logísticas a la hora de enviar mercaderías a puertos y mercados de destino. Por otro lado, se presenta la meta de reconvertir la industria para que sea sostenible, promoviendo procesos limpios y ambientalmente racionales, lo que a futuro supone un desafío tanto para MAN-SER como para el sector metalúrgico nacional para modernizar su maquinaria en vistas de adoptar procesos de producción más efectivos y con emisiones de gases efecto invernadero⁴ cada vez menores aportando a la mejora continua del medio ambiente.

⁴ Los gases de efecto invernadero (GEI) se producen de manera natural y son esenciales para la supervivencia de los seres humanos y de millones de otros seres vivos ya que, al impedir que parte del calor del sol se propague hacia el espacio, hacen la Tierra habitable. (Naciones Unidas, sf)

Análisis interno

Dando por finalizado y comprendido el entorno en el que se desenvolverá MAN-SER, a continuación se hará un desglose de las principales características de la empresa a nivel interno. En este caso también se denotan los factores externos que inciden en la empresa y serán considerados oportunidades o amenazas en caso de que sean favorables o perjudiciales para MAN-SER.

Análisis FODA



Imágen 5: Matriz FODA.
Fuente: Elaboración propia.

Haciendo hincapié en los factores externos que la firma debe afrontar, es indiscutible que hay oportunidades para explotar y consecuentemente sacar provecho de ellas. Por un lado, gracias a programas e incentivos del gobierno la empresa puede acceder a personal capacitado a un costo bajo en comparación con los salarios que ofrece el mercado. Por otro lado, gracias a la coyuntura local es que los precios de bienes argentinos son atractivos a nivel internacional, lo que le da la posibilidad de insertarse en nuevos mercados y reforzar

vínculos con empresas multinacionales. Y, por último, luego de la sanción de la ley nacional número 27.630 las empresas pueden requerir una disminución en su alícuota de impuesto a las ganancias en caso de que su directorio esté compuesto en un 50% o más por personas trans o mujeres y en el caso de MAN-SER al ser una empresa de tipo familiar esta cuestión no implicaría más que un trámite administrativo para acceder al beneficio.

Siguiendo los pasos correctos y aprovechando las fortalezas que tiene la firma es que la posibilidad de internacionalización se aproxima cada vez más para al fin dar un paso adelante y cumplir con la visión empresarial de MAN-SER.

Producto

Antes de hablar del producto y sus características es sumamente necesario determinar su posición arancelaria para lo que es de gran ayuda la plataforma “CI.VUCE”. En ella se determina que, por las características de las lavadoras, la posición que le corresponde es 8424.30.10.900M.

Con este dato definido se pueden indagar dos cuestiones fundamentales a la hora de diagramar el proceso de exportación. La primera es la legislación local que se debe seguir y la segunda es la comercialización que hay en torno al producto a nivel global.

Siguiendo los datos proporcionados por CIVUCE, los artículos amparados bajo la Posición SIM (Sistema Informático Malvina) arriba mencionada tienen un 7% de reintegros y 0% de derechos de exportación y, además, deben solicitar autorización ante el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable al estar dentro de lo dispuesto en el convenio de Estocolmo⁵ (Argentina.gob, sf).

Por último, en cuanto al comercio mundial en torno a esta posición se ve en el siguiente mapa el detalle de los principales importadores, destacándose con colores como naranja y rojo. Como es de esperarse, quienes más consumen este tipo de bienes son países desarrollados y con industrias de gran porte como es el caso de Estados Unidos, Alemania, Francia y Rusia. Sabiendo que la industria automotriz es uno de los pilares de la demanda de MAN-SER es que apuntar a países como Alemania y Estados Unidos sin dudas debería estar dentro de los planes a largo plazo. En cuanto a Latinoamérica, es México claramente el principal importador seguido de Brasil. La oportunidad de insertarse en el mercado brasileño

⁵ El Convenio de Estocolmo regula el tratamiento de los Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs) que perduran por tiempos prolongados, con el objetivo de proteger la salud humana y el ambiente. (Argentina.gob, sf)

Diagnóstico

Luego de revisar el entorno en el que MAN-SER está inmersa y haciendo énfasis en las secciones previas de este trabajo, se le brindarán a la empresa las indicaciones, herramientas y consejos para comenzar el proceso de internacionalización para colocar sus máquinas lavadoras en nuevos mercados.

A nivel interno, MAN-SER es una empresa que, gracias a las siguientes características, se considera idónea para adentrarse y penetrar en mercados extranjeros. En primer lugar, cuenta con la infraestructura y capacidad productiva necesaria. En segundo lugar, en el marco nacional tiene una sólida cartera de clientes en los sectores automotriz y autopartista, que es en donde se especializa. Y, por último, en tanto a los recursos humanos, damos con una empresa que tiene vasta experiencia en el rubro y personal comprometido con la firma.

Entre los beneficios de exportar las máquinas lavadoras se ve la posibilidad de generar lazos comerciales y alianzas estratégicas que en el tiempo podrían derivar en nuevas oportunidades de negocios tanto con clientes como con nuevos proveedores. Además, MAN-SER daría a sus productos una insignia de gran valor y prestigio al notar que sus ventas crecen no solo a nivel local sino también a nivel internacional.

Retomando a la empresa y sus bases, es de suma importancia nombrar que para emprender un proceso de internacionalización exitoso es necesario no solo seguir atendiendo el mercado local, sino que profundizar su política de mejora continua y atención personalizada a los clientes es fundamental. Para aprovechar las oportunidades arriba mencionadas es de suma importancia hacer hincapié en las fortalezas de MAN-SER y prestar atención a los factores que impiden el crecimiento. Si bien amenazas como la inestabilidad económica y las medidas dispuestas por el BCRA no son controlables por la empresa, hay cuestiones internas como la posibilidad de explotación de medios digitales y la gestión de riesgos inherentes al cobro diferido de ventas, que sí son controlables y ante la posibilidad se debe trabajar en ellas.

En última instancia, aludiendo a la complejidad del entorno político con sus dificultades en materia de regulaciones al comercio exterior y las dificultades que se presentan a nivel económico como el creciente riesgo país, una inflación galopante y una preocupante brecha cambiaria es que se alienta a MAN-SER a buscar nuevos horizontes y clientes del otro lado de las fronteras. Para ello es que en fases posteriores se buscará marcar el camino para lograr que la internacionalización sea un proceso eficaz.

Marco Teórico

A fin de asegurar la comprensión del lector y el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados es que a continuación se detallarán las herramientas teóricas a aplicar en la etapa siguiente.

Definir el mejor país destino para el producto dentro de la región seleccionada.

Para empezar a planificar la operación de exportación es menester conocer la oferta y demanda del mercado objetivo. Para ello se utilizarán herramientas como Trade map y Penta transaction con el fin de obtener información estadística que sea útil para depurar opciones y elegir los destinos más adecuados que luego serán evaluados en una matriz multicriterio.

Esta última es una herramienta diseñada por el matemático Thomas Saaty dentro de su modelo AHP (Analytic Hierarchical Process) en pos de obtener un método de trabajo lógico y estructurado para la toma de decisiones complejas. Es un instrumento que se utiliza para comparar y evaluar diferentes opciones referentes a un mismo problema, al mismo tiempo que apoya la toma de decisiones para seleccionar la más conveniente de acuerdo a los criterios preestablecidos. En síntesis, lo que permite es organizar la información bajo un modelo jerárquico para facilitar la toma de decisiones (Universidad Siglo 21, 2020).

En el desarrollo de la matriz multicriterio es imperativo seguir los tres ejes que se detallan a continuación:

- Descomponer la problemática en objetivos, criterios y reglas de decisión en una estructura jerárquica.
- Hacer juicios comparativos por pares del mismo grado jerárquico entre los objetivos y criterios planteados.
- Sintetizar criterios y objetivos prioritarios.

La decisión que surgirá de la aplicación de esta matriz es la que mayor valor obtenga luego de ponderadas las variables aplicadas. La mayor utilidad que brinda esta herramienta es la de unificar criterios subjetivos en una única escala de medición para todos los criterios, que luego simplemente se suman para definir la variable más acertada según el objetivo planteado.

Para la toma de decisión en esta ocasión los criterios a evaluar y ponderar serán de carácter económico, político y claro está que de mercado internacional. Una vez completa la

matriz y tabulados los resultados de cada variable es que surgirá el país propenso para exportar las máquinas lavadoras de MAN-SER.

Establecer el procedimiento necesario para llevar adelante el plan de internacionalización propuesto a MAN-SER S.R.L.

Este paso será fundamental para definir la estrategia de penetración de mercado y las oportunidades a explotar, ya sean por ventajas comparativas con respecto a productores locales y otros importadores o porque en el mercado objetivo existe aún una necesidad insatisfecha, lo que dará la pauta de que acciones tomar a la hora de cruzar las fronteras.

Para dar inicio y comprender las etapas que implican una exportación es conveniente remitirse al manual de exportación propuesto por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) que describe a la perfección ámbitos a tener en cuenta, analizar y desarrollar desde el momento en el que se gesta la idea de exportar en la mente del comerciante.

Tomando unas simples, pero acertadas líneas del manual, es que se impulsa al lector a incursionar este proyecto de exportación y seguir los pasos que luego aquí serán mencionados:

“Exportar no es sólo vender productos en otro país. Exportar es ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, la competitividad y la inversión de la firma” (Cámara de comercio exterior de Córdoba, 2020, pág. 4).

Para aventurarse en este proceso de forma ordenada se recomienda seguir los siguientes pasos que propone la Cámara de

Comercio en su manual:

- 1) Analizar la empresa en relación a capacidad productiva, ociosa, comercial, financiera y organizacional.
- 2) Conocer el producto a exportar y determinar posición arancelaria, tributación, autorizaciones de terceros organismos y prohibiciones vigentes.
- 3) Investigar el mercado de destino y establecer cantidades, precios, necesidades de adaptación, etc.
- 4) Definir aspectos operativos y logísticos. Es imprescindible conocer los medios de transporte a utilizar y la documentación necesaria para cada uno de ellos.

Además, se necesita establecer lazos con despachantes de aduana y transportistas.

- 5) Planificar el desembarco en el exterior. Examinar meticulosamente las diferentes posibilidades de comercialización en el país destino tales como contrato de agente, venta directa (B2B o B2C), Joint ventures y consorcios o cooperativas de exportación.

Por último, se desarrollará el modelo Uppsala, que describe cómo una PYME comenzará su internacionalización en pasos progresivos. Es un modelo fundado en 1977 por Johanson y Vahlne. Lógicamente advierten que pequeñas y medianas empresas comienzan su actividad en el exterior en países físicamente cercanos, con culturas similares y hasta el mismo idioma para luego, en etapas graduales, acumular experiencia y conocimiento que resulten en el surgimiento de una empresa global con operaciones localizadas en diferentes naciones alrededor del globo (Universidad Santo Tomás, 2015)

En orden cronológico se detalla a continuación como es el progreso de las empresas al abordar el camino de la internacionalización:

- 1- Exportaciones no regulares o esporádicas.
- 2- Exportaciones indirectas (a través de contrato de agente).
- 3- Apertura de sucursal en el exterior.
- 4- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

Desarrollo

Para dar comienzo a la definición del país destino para las máquinas lavadoras se elegirán los mercados más atractivos y luego se evaluará con la matriz multicriterio cual es realmente el más conveniente. En este primer paso para decidir cuáles son los países a considerar en la matriz se observarán principalmente las cantidades importadas de la posición arancelaria en cuestión (detallada anteriormente en el análisis de producto).

Como se ve en la imagen 6, los principales importadores de Latinoamérica son claramente México y Brasil, siguiendo a los dos magnates de la región se encuentran Chile, Perú y Colombia con más importaciones de máquinas lavadoras acumuladas en el año 2021. Por ende, serán estos 5 entre los que se decidirá el destino para los primeros pasos de MAN-SER.

Se indicará a continuación cada una de las variables analizadas en la matriz y la ponderación previa para comprender los valores en ella insertos:

Distancia							
Prioridad	País	Distancia	Valor	Ponderación criterio	Total	Valor	Rango
0.15	México	6770 km.	-2	3	-6,9	2	0km - 1354 km
0.15	Brasil	2400 km.	1	3	3,45	1	1354 km - 2708 km.
0.15	Chile	963 km.	2	3	6,9	0	2708 km. - 4062 km.
0.15	Perú	3300 km.	0	3	0	-1	4062 km. - 5416 km.
0.15	Colombia	6190 km.	-2	3	-6,9	-2	5416 km. - 6770 km.

Tabla 1: Matriz multicriterio – Variable Distancia.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de google maps - <https://bit.ly/3TerRft>

Índice de desempeño logístico							
Prioridad	País	Índice	Valor	Ponderación criterio	Total	Valor	Rango
0.25	México	3.05	1	4	5	2	4.1- 5
0.25	Brasil	2.99	0	4	0	1	3.1 – 4
0.25	Chile	3.32	1	4	5	0	2.1 – 3
0.25	Perú	2.69	0	4	0	-1	1.1 – 2
0.25	Colombia	2.94	0	4	0	-2	0 - 1

Tabla 2: Matriz multicriterio – Variable índice de desempeño logístico.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Banco Mundial 2018
<https://bit.ly/3TDhsd4>

Acuerdos comerciales vigentes

Prioridad	País	Distancia	Valor	Ponderación criterio	Total
0.15	México	ALADI	2	3	6,9
0.15	Brasil	ALADI / MERCOSUR	2	3	6,9
0.15	Chile	ALADI	2	3	6,9
0.15	Perú	ALADI	2	3	6,9
0.15	Colombia	ALADI	2	3	6,9

Valor	Rango
2	81% - 100%
1	61% - 80%
0	41% - 60%
-1	21% - 40%
-2	0% - 20%

Tabla 3: Matriz multicriterio – Variable Acuerdos comerciales vigentes.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de CIVUCE. - <https://bit.ly/3zhMqzJ>

Riesgo país

Prioridad	País	Distancia	Valor	Ponderación criterio	Total
0.1	México	230	-2	2	-4,4
0.1	Brasil	259	-2	2	-4,4
0.1	Chile	165	-1	2	-2,2
0.1	Perú	165	-1	2	-2,2
0.1	Colombia	381	-2	2	-4,4

Valor	Rango
2	0 - 51.8
1	51.9 - 103.6
0	103.7 - 155.4
-1	155.5 - 207.2
-2	207.3 - 381

Tabla 4: Matriz multicriterio – Variable Riesgo país.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de JP Morgan EMBI <https://bit.ly/2DSLpSw>

Importaciones de la NMC

Prioridad	País	Distancia	Valor	Ponderación criterio	Total
0.25	México	931,853 M. USD	2	5	12,5
0.25	Brasil	424,225 M. USD	1	5	6,25
0.25	Chile	158,443 M. USD	-2	5	-12,5
0.25	Perú	103,873 M. USD	-2	5	-12,5
0.25	Colombia	94,991 M. USD	-2	5	-12,5

Valor	Rango
2	745,483 - 931,853 M. USD
1	414,112 - 745,482 M. USD
0	305,742 - 414,111 M. USD
-1	186,371 - 305,741 M. USD
-2	0 - 186,370 M. USD

Tabla 5: Matriz multicriterio – Variable Importaciones de la NMC.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de TradeMap. - <https://bit.ly/2wYOgUW>

PBI Per cápita							
Prioridad	País	Distancia	Valor	Ponderación criterio	Total	Valor	Rango
0.1	México	9,92 6.4	1	1	1,1	2	\$13,202.2 - \$16,502.8
0.1	Brasil	7,518.8	0	1	0	1	\$9,901.6 - \$13,202.1
0.1	Chile	16,502.8	2	1	2,2	0	\$6,601.2 - \$9,901.5
0.1	Perú	6,692.2	0	1	0	-1	\$ 3,300.5 - \$ 6,601.1
0.1	Colombia	6,131.2	-1	1	-1,1	-2	\$ 0 - \$ 3300.5

Tabla 6: Matriz multicriterio – Variable PBI Per cápita.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Banco Mundial 2018.- <https://bit.ly/2KgRgG8>

Ya definidas las variables y los valores relativos a cada una ellas es que se procede a la formulación de la matriz multicriterio que se presenta a renglón seguido.

CRITERIOS	P R I O R I D A D	MÉXICO		BRASIL		COLOMBIA		CHILE		PERÚ	
		V A L O R	P O N D E R A C I Ó N								
Distancia	0.15	-2	-6,9	1	3,45	-2	-6,9	2	6,9	0	0
Indice de desempeño logístico	0.25	1	5	0	0	0	0	1	5	0	0
Acuerdos comerciales	0.15	5	6,9	5	6,9	5	6,9	5	6,9	5	6,9
Riesgo país	0.10	-2	-4,4	-2	-4,4	-2	-4,4	-1	-2,2	-1	-2,2
Importaciones de la NCM	0.25	2	12,5	0	6,25	-2	-12,5	-2	-12,5	-2	-12,5
PBI Per cápita	0.10	1	1,1	0	0	-1	-1,1	2	2,2	0	0
TOTAL	1.00		14,2		12,2		-18		6,3		-7,8

Tabla 7: Matriz multicriterio.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora sí, con la matriz completa se observa que el destino de las máquinas lavadoras, como resultado de las variables analizadas es México. Por ende, a continuación, se hará referencia a las principales empresas importadoras de la posición arancelarias definida con el fin de efectuarles una propuesta de negocio con MAN-SER.

En la imagen 7 se ven las 5 empresas que mayor volumen de productos alcanzado por la posición 8424.30.10.900M importaron en el año 2021. Esto da la pauta de que conocen el

producto que necesitan, por eso el servicio personalizado sumado a la calidad que MAN-SER indudablemente ofrece son bases para establecer vínculos y negocios con ellas.

Como se observa en la imagen, 4 de 5 empresas son mexicanas, indicando la magnitud del mercado y la constante necesidad de bienes de capital de origen extranjero. Por esto, y aprovechando la pericia de tales empresas, es que desembarcar en el país es evidentemente una oportunidad latente.

Teniendo definido el destino de la mercadería queda tan solo planificar el desembarco y gestionar el futuro cliente. Para dar con esto es que se seguirán los pasos descritos ut supra en el manual del exportador.

País	Importador	U\$S CIF
 México	Karcher Mexico S.A.DE C.V.	8.878.341
 México	Truper Sa De Cv	5.004.040
 México	No Determinado	3.301.488
 Argentina	Karcher S.A.	3.233.813
 México	Mkdc Sa De Cv	2.542.669

Imagen 7: Principales importadores de la PA en Latinoamérica.
Fuente: Penta Transaction.

En primer lugar, en cuanto a las capacidades de la empresa aludimos nuevamente tanto a sus recursos humanos comprometidos en su totalidad con la empresa y sus objetivos, su visión clara de ser un referente en la región latinoamericana y además en cuanto a lo productivo, la metalúrgica cordobesa tiene una historia de crecimiento exponencial que la lleva a tener hoy instalaciones de primera línea con tecnología de punta. Estas características la llevan a destacarse en el mercado local como una empresa sólida y confiable capaz de afrontar este nuevo desafío.

En segundo lugar, hablando específicamente del producto es de vital importancia indagar a través de su posición arancelaria los requisitos a cumplimentar para con terceros organismos. Las máquinas lavadoras para ser extraídas de territorio nacional deben cumplir las siguientes condiciones sin excepción:

- Autorización de exportación de productos químicos y artículos comprendidos en el Convenio de Estocolmo.

- Solicitud de exención de productos químicos y artículos comprendidos en el Convenio de Estocolmo.
- Licencia Previa de Exportación.

Otros datos relevantes que la empresa necesita conocer para hacer un correcto análisis de costos de la operación son los tributos a pagar y reintegros a cobrar. En este caso, los derechos de exportación son nulos y los reintegros a cobrar ascienden al 7%.

Avanzando en los pasos a seguir según el manual de exportación, el próximo paso a definir es el precio de venta. Para dar un amplio margen de negociación a MAN-SER es que se definirá el precio bajo las modalidades de los incoterms EXW, FOB y CIF.

Por la falta de conocimiento en logística internacional de MAN-SER es recomendable que es su primera exportación negocie la venta con incoterm EXW (*Ex Works*) lo que ahorraría a la empresa la gestión logística. Por otro lado, es claro que al negociar bajo este incoterm el vendedor se encuentra en desventaja por ofrecer un servicio básico, lo que podría llevar al comprador a voltearse hacia la competencia en busca de mejores cotizaciones y más comodidades en el servicio de logística.

Por estas razones es que se considera prudente optar por una venta bajo el incoterm FOB (*Free on board*), donde MAN-SER deberá poner la mercadería a disposición del cliente en el transporte internacional, haciéndose cargo de todos los gastos hasta el puerto de salida. Esta opción es la más conservadora ya que la metalúrgica tan solo contratará un transporte nacional y una vez cargada y estibada la mercadería en el puerto de origen se produce la transferencia de responsabilidad, desligándose de cualquier siniestro que pudiese suceder en el transporte marítimo.

En la tabla 8 se ven detallados los valores de venta bajo cada uno de los incoterms arriba mencionados y los costos con los cuales se llega a tales valores.

Ya definidos los precios de la mercadería y aún más cerca de concretar el envío se detallará a continuación un listado de documentos que MAN-SER deberá confeccionar para cumplir con los requisitos aduaneros de una exportación a consumo:

- Factura comercial.
- Lista de empaque.
- Permiso de embarque.
- Certificado de análisis / calidad (destacar que se cuenta con normas ISO).
- Documento de transporte. Bill of lading en este caso por ser transporte marítimo.
- Certificado de origen. Emitido por la CaCEC.
- Póliza de seguro.

Todos y cada uno de estos documentos (excepto el permiso de embarque que es un documento de cabotaje) son necesarios para que el cliente nacionalice la mercadería en destino por lo que, para ahorrar tiempos y dar celeridad a la tramitación, se envían estos documentos vía Courier (DHL, por ejemplo). Quien se ocupará también de la gestión documental es el despachante de aduanas que por las características de esta operación (por su peso y valor no entra dentro del régimen de envío postal, sino bajo despacho formal) efectivamente deberá prestar sus servicios para llevar a cabo esta operatoria.

Costos		TOTAL	
Costo de mercadería	USD 60,000.00	Costo de exportación	USD 61,890.00
Embalaje	USD 50.00	Gastos indirectos	USD 2,509.05
Flete interno	USD 900.00		
Seguro	USD 540.00	Total	USD 64,339.05
Otros gastos*	USD 400.00	Utilidad	USD 25,090.54
		Reintegros	USD 6,272.64

Gastos indirectos		VALORES	
Comisiones bancarias	1%	EXW	USD 60,000.00
Comisión despachante	1%	FOB - Bs.As.	USD 83,635.14
Certificados / gastos operativos	1%	CIF - Veracruz ***	USD 86,649.14

Tributación	
Derechos de exportación	0%
Reintegros	7%
Reintegro adicional**	0.5%

Utilidad	
Utilidad esperada	30%

*Consolidado, depósito fiscal y terminal.
 ** Reintegro adicional que se obtiene al gestionar certificado PyME.
 *** USD 2,744.08 flete internacional + USD 270 seguro internacional.

Tabla 8: Cálculo valores de venta.
 Fuente: Elaboración propia.

En esta última instancia las dos variables por definir son la forma de comercialización y medio de pago a emplear. En cuanto a la primera incógnita, se optará por una exportación directa (B2C en este caso ya que el objetivo es gestionar la venta con un consumidor final) para que MAN-SER tenga total control y trazabilidad del destino de sus productos y aprehenda progresivamente las necesidades de este nuevo mercado. En tanto al pago, se optará en primera instancia por un cobro anticipado del 50% para financiar la producción y el saldo remanente a cobrar contra la instalación y puesta en marcha de la maquinaria. Por cuestiones razonables de confianza y seguridad, el comprador podría no acordar con estos

términos y es por eso que abrir una carta de crédito es también una opción a considerar para mayor confianza de ambas partes.

Otra instancia importante en exportaciones de bienes de capital, como las máquinas lavadoras, es contar con un servicio pos-venta tanto para el armado del producto como para la capacitación del personal que la utilizará. Este es un punto que debe ser tratado en las negociaciones y debe estar presente de manera escrita en el contrato de compra-venta.

Ahora, con un plan de negocio concreto y definido para la empresa se procede a revisar el modelo Uppsala donde se prevé como en el tiempo los negocios internacionales de la empresa se irán expandiendo gracias a la experiencia adquirida.

Como se detalló oportunamente en el marco teórico de este escrito, la primera instancia de este modelo consta de las primeras operaciones, esporádicas y poco regulares, exactamente lo que sucede con MAN-SER en este momento. Una vez completadas estas primeras operaciones, ya se conocen las necesidades del mercado, su potencial y la forma de negociar de las empresas vecinas por lo que es tiempo de evaluar la firma de un contrato de agencia para aumentar el flujo de ventas delegando la tarea de investigación de mercado y cierre de negocios a una tercera parte, el agente. Es claro que las pautas y cláusulas a definir en cada contrato están previamente pactadas entre el agente y MAN-SER. Una vez concretada esta situación es que la reputación crece y dentro del sector industrial MAN-SER comienza a ser una empresa de renombre que pretende abrirse paso entre la competencia buscando conquistar cada vez porciones más grandes de *marketshare*. Y en última instancia, las ventas han aumentado considerablemente por lo que se comienza a madurar la posibilidad de abrir las puertas de una unidad de producción en el país destino lo que permitiría reducir el costo de sus productos ampliando así su cartera de clientes. Además, una vez allí asentada se abren nuevas oportunidades para comercializar con industrias de nuevos países.

Diagrama de Gantt

En este apartado se busca resumir de forma clara y sintética los pasos que deberá seguir MAN-SER para colocar sus máquinas lavadoras en manos de clientes extranjeros. Se definirán tanto los pasos como los tiempos que conlleva concretar cada uno de ellos empezando por tareas básicas y simples como la inscripción de la empresa como exportadora hasta la búsqueda de su cliente y la etapa post venta.

A continuación, se detallan cada uno de los pasos a seguir:

- Paso 1: Inscripción en AFIP como importador/exportador.
- Paso 2: Establecer relación con despachante de aduana, transportista y *forwarder*.
- Paso 3: Análisis de producto. Definición de posición arancelaria, tributos a rendir, autorizaciones por tramitar.
- Paso 4: Análisis de mercado, búsqueda de potenciales clientes.

X	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17
Paso 1	■																
Paso 2		■															
Paso 3			■														
Paso 4				■	■	■											
Paso 5							■										
Paso 6								■									
Paso 7									■	■	■	■					
Paso 8													■				
Paso 9														■			
Paso 10															■		
Paso 11																■	
Paso 12																	■

Tabla 9: Diagrama de Gantt – Planificación comercial.
Fuente: Elaboración propia.

- Paso 5: Establecer cantidades y forma de envío (a convenir con el cliente).
Cantidad, *packaging*, precio. Envío de factura proforma.
- Paso 6: Apertura de carta de crédito. Solicitud de pre financiación de exportador al banco local. Este paso estará supeditado al medio de pago pactado entre ambas partes.
- Paso 7: Producción de la mercadería.
- Paso 8: Reserva de *booking* y confección de documentación.
- Paso 9: Carga del producto en medio de transporte.
- Paso 10: Presentación de documentos en entidad bancaria para gestionar el cobro.
- Paso 11: Desembarco en el exterior. Comienzo de etapa post venta, operativo local arriba en planta del importador para instalar la maquinaria y capacitar al personal que la utilizará.
- Paso 12: Cobro de reintegros de exportación.

Tal como se mencionó a lo largo de este reporte, el inicio de todo proceso de internacionalización es arduo y requiere un alto grado de compromiso y dedicación por parte de la empresa para lograr avanzar con éxito y celeridad en cada uno de los pasos propuestos.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de indagar y desglosar las características de MAN-SER a nivel interno, viendo sus capacidades, sus fortalezas y sus puntos a mejorar, y a nivel externo analizando el complejo macro entorno en el que está inmersa, es que se procede a continuación con la etapa culmine de este reporte explicando por qué esta empresa metalúrgica oriunda de Córdoba tiene en sus manos una posibilidad latente de comenzar su proceso de internacionalización.

Compromiso y seriedad son los dos adjetivos que con el correr del tiempo mejor definen a MAN-SER. Desde sus inicios la empresa ha logrado duplicar el tamaño de su planta, conseguir la certificación internacional ISO 9001 y ganar la confianza de clientes de renombre en el sector autopartista y automotriz. Cada uno de estos hitos han llevado a que hoy, incluso en la difícil situación política y económica que se vive en la República Argentina, MAN-SER sea una empresa líder dentro del mercado local.

Haciendo hincapié en la experiencia, su elevada capacidad productiva y de recursos humanos y cada una de sus fortalezas descritas en este trabajo es que se impulsa a la empresa a romper con sus tradiciones, anteponerse ante sus debilidades y adentrarse en el desafío de posicionarse también en el mercado latinoamericano.

Por cada uno de los motivos arriba descritos y especialmente en pos de explotar oportunidades disponibles para MAN-SER es que se dio inicio a este reporte, proponiendo como objetivo principal la identificación de oportunidades de negocio en la región de América Latina. Luego, una vez analizada la situación coyuntural, como afecta a la empresa y sus características internas es que se determinó con seguridad que la empresa está en condiciones de comenzar su proceso de exportación y a través de una matriz multicriterio se dispuso a México como el país propicio para este nuevo rumbo que MAN-SER podría tomar.

Por último, dando cierre a este reporte, se sugiere a la empresa tomar las siguientes recomendaciones a fin de maximizar su potencial y evitar caer en errores y vicios característicos en materia de comercio internacional. En primer lugar, se sugiere ampliar los canales de venta buscando no solo captar ventas a través de la web sino también mediante,

por ejemplo, contratos de agente en nuevos mercados. En segundo lugar, y entendiendo que la internacionalización es un proceso gradual, se propone la asistencia a ferias internacionales en carácter tanto de expositor para captar nuevas ventas y dar a conocer las máquinas lavadoras a potenciales clientes, como también en carácter de visitante para aprender nuevas prácticas de la industria y nunca dejar de implementar tecnología de punta en sus procesos productivos. Un ejemplo es la feria REPARASUL, que tiene lugar en Brasil en noviembre de cada año y asisten innumerables profesionales de la industria automotriz. En tercer lugar, se recomienda instruirse en comercio internacional, ya sea a través de instrumentos de acceso público como los manuales de exportación aplicados aquí mismo o bien sacando provecho de incentivos propuestos por el gobierno local como lo son el programa de inserción laboral en comercio exterior que impulsa el trabajo de jóvenes profesionales.

A renglón seguido, una frase para disparar la atención de la empresa e impulsarla a emprender, tomar el riesgo de incurrir en nuevos proyectos y desafíos que potencien su crecimiento.

“Si todo parece bajo control, entonces no estás yendo lo suficientemente deprisa” –
Mario Andretti.

Bibliografía

Agencia Pro Córdoba. (- de - de 2022). Obtenido de Objetivos: <https://www.procordoba.org/objetivos-4278.html>

ALADI. (- de - de 2022). *Quienes somos*. Obtenido de <https://www.aladi.org/sitioaladi/quienes-somos-2/>

Argentina.gob. (- de - de sf). *Convenio de Estocolmo*. Obtenido de <https://bit.ly/3qtiH1B>

Cámara de comercio exterior de Córdoba. (2020). *Manual del exportador*. Córdoba: -.

Censos, I. N. (2022). *Indice de precios del consumidor*. -: -.

Cronista. (10 de 06 de 2022). *Riesgo país*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/riesgo-pais-que-es-como-se-mide-y-en-que-impacta-a-la-argentina/>

EMBI+, J. M. (06 de 09 de 2022). *RIESGO PAIS*. Obtenido de <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

MAN-SER. (2014). *MAN-SER SRL*. Obtenido de <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Medina & García. (2016). Aplicación de métodos de decisión multicriterio. *Pensamiento matemático*, 27-45.

MERCOSUR. (- de - de 2022). *Estados Partes*. Obtenido de <https://www.mercosur.int/quienes-somos/paises-del-mercosur/>

Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto. (- de - de 2022). *Argentina Trade Net*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>

Mondino, D. (11 de Agosto de 2022). Qué se puede hacer con el tipo de cambio para aliviar las trabas al comercio exterior. *La Nación*, pág. 1.

Naciones Unidas. (- de - de sf). *Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano*. Obtenido de [https://www.un.org/es/global-issues/climate-change#:~:text=Los%20gases%20de%20efecto%20invernadero%20\(GEI\)%20se%20producen%20de%20manera,espacio%2C%20hacen%20la%20Tierra%20habitabile](https://www.un.org/es/global-issues/climate-change#:~:text=Los%20gases%20de%20efecto%20invernadero%20(GEI)%20se%20producen%20de%20manera,espacio%2C%20hacen%20la%20Tierra%20habitabile).

Pinto, H. V. (2000). *Introducción a la integración económica*. Bogotá: Universidad de Bogotá.

Universidad Santo Tomás. (Octubre de 2015). APLICACIÓN DEL MODELO DE UPPSALA. Boyacá, Colombia.

Universidad Siglo XXI. (- de - de 2020). Eje tematico Marketing Internacional. Córdoba.

Visconti, J. L. (15 de 07 de 2013). Competir contra uno mismo. (W. Giannoni, Entrevistador)