



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Lautaro Gabriel Barría**

**38.088.966**

**CIN01404**

**Lic. Comercio Internacional**

**“Oportunidades comerciales para la internacionalización de máquinas lavadoras de piezas industriales para la empresa MAN-SER en el mercado latinoamericano”**

**Córdoba, Argentina**

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado consistió en plantear una propuesta y aplicación de oportunidades comerciales para la internacionalización de máquinas lavadoras de piezas industriales para la empresa MAN-SER en el mercado latinoamericano.

Para llevar a cabo el proyecto se seleccionó y analizó un país latinoamericano para la exportación de la máquina lavadora. Además, se detectaron potenciales clientes en el país seleccionado, es decir Chile. Así también, se definió la estrategia de penetración para ingresar al mercado chileno.

Por su parte, se realizó un análisis pestel de Argentina y un estudio interno y externo de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas potenciales en el mercado.

En relación al marco teórico, se desarrollaron los principales conceptos sobre la matriz multicriterio, el mix de marketing y los diferentes tipos de exportaciones. Además, se realizó un diagnóstico y discusión donde se expuso porque la empresa reunía las condiciones necesarias para desarrollar dicho proyecto.

Para llevar a cabo los objetivos, se realizó un plan de implementación donde se desarrollaron las principales estrategias que ayudaron y guiaron el accionar de la empresa como así también, se determinaron cuestiones claves como el mercado de destino como la selección de cliente, la cotización del producto, el medio de transporte a utilizar, entre otros.

Finalmente, se pudo confirmar el potencial de la empresa MAN-SER para la internacionalización de la máquina lavadora de piezas industriales.

Palabras claves: Exportación; Internacionalización de máquinas lavadoras; Mercado

## Abstract

This thesis consists in presenting the proposal and application of commercial opportunities for the internationalization of a washing machine for industrial pieces for MAN-SER company in the latin american market.

In order to carry out this project, a latin american country was selected and analyzed for the washing machine exportation. Moreover, there were potential customers in the selected country, which was Chile. Also, a strategy of market penetration to join the Chilean market was defined.

On the other hand, a pestel analysis was carried out in Argentina in an internal and external study in the company in relation to potential opportunities and threats in the market.

Regarding the theoretical framework, central concepts about the multi-criteria matrix were developed, as well as a marketing mix and different types of exportations. Besides, a diagnosis and discussion in which the reason why the company gathered the necessary conditions to develop such project was made.

To carry out the objectives, an implementation plan was conducted in which the main strategies that helped and guided the actions of the company were developed. Also, key issues were determined such as target market, selected customer, product price, means of transportation, among others.

To conclude, the potential of the company MAN-SER can be asserted for the internationalization of the washing machine for industrial pieces.

Key words: Exportation- internationalization of washing machine- market

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	5
Objetivos .....	6
<i>Objetivo general</i> .....	6
<i>Objetivos específicos</i> .....	6
<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	7
<i>Factores políticos</i> .....	7
<i>Factores económicos</i> .....	8
<i>Factores socio-culturales</i> .....	9
<i>Factores tecnológicos</i> .....	9
<i>Análisis FODA</i> .....	11
<i>Estudio de mercado</i> .....	12
<b>Marco teórico</b> .....	16
<i>Proceso de análisis jerárquico</i> .....	16
<i>Marketing mix: Las 4 P de marketing</i> .....	17
<i>Exportación</i> .....	19
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	21
<b>Plan de implementación</b> .....	23
<i>Selección de un país latinoamericano</i> .....	23
<i>Potenciales clientes en el país seleccionado</i> .....	25
<i>Marketing mix: Las 4 P de marketing internacional</i> .....	25
<i>Estrategia de penetración de mercado</i> .....	30
<b>Conclusión</b> .....	32
<b>Recomendaciones</b> .....	33
<b>Bibliografía</b> .....	34

## Introducción

El presente proyecto se desarrolla para la empresa MAN-SER S.R.L. la cual se encuentra radicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Dicho trabajo se centra en identificar una oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para la firma.

MAN-SER es una empresa que se especializa en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. Por otro lado, ofrece servicios que hacen posible el desarrollo, en conjunto con sus clientes, de proyectos integrales, como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

Con el transcurso de los años la firma ha adquirido varios clientes, pero uno de los más importantes con el que trabaja es AIT S.A., siendo MAN-SER su principal proveedor. Luego, se suma a la cartera de clientes la empresa Volkswagen Argentina S.A., convirtiéndose en proveedor único de algunos productos.

En relación a la cartera de productos con la que se maneja la empresa, dicho trabajo se enfoca directamente con las máquinas lavadoras de piezas para los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgicos, logísticos, etc. Estas máquinas se clasifican según su automatismo, que pueden ser autónomas o de sistema centralizado; según su forma de trabajo, horizontal tipo túnel, verticales, rotativas o tipo cabina; según su sistema de transporte, paletizado, piezas a granel, piezas de posición o transporte aéreo; según su capacidad de trabajo, continuas de 1-2-3 o más vías o ciclos intermitente, según las piezas a tratar, de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc. Además, la empresa cuenta con certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [organización internacional de normalización]) 9001 en sus productos.

El área de interés del presente Trabajo Final de Grado se ajusta a un análisis de oportunidades comerciales para la internacionalización de máquinas lavadoras de piezas en el mercado latinoamericano, utilizando la estrategia de penetración más conveniente.

El análisis se dirige a dicho mercado, siempre respaldando sus principales valores o principios como la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Analizar oportunidades comerciales para la internacionalización de máquinas lavadoras de piezas industriales para la empresa MAN-SER en el mercado latinoamericano para el primer semestre del año 2020.

### *Objetivos específicos*

- Seleccionar un país latinoamericano para la exportación de máquinas lavadora.
- Detectar potenciales clientes en el país seleccionado.
- Definir la estrategia de penetración hacia el mercado latinoamericano seleccionado.

## Análisis de la situación

En este apartado se realiza un análisis de la situación tanto micro como macro del sector donde se encuentra la empresa, utilizando herramientas como PESTEL Y FODA. Por otro lado, se confecciona un análisis preliminar sobre las principales importaciones y exportaciones del producto según la posición arancelaria determinada. El análisis PESTEL permite realizar un análisis de aquellos factores externos que son importantes para la empresa, los cuales son imprescindibles para la elaboración de estrategias a corto y largo plazo. Consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Además, el análisis PESTEL sirve de entrada para la realización del análisis FODA, para poder observar aquellas variables o hacer énfasis en aquellas que afectan directamente a las exportaciones de la empresa. Muchos de los resultados obtenidos influyen en gran parte sobre las oportunidades y amenazas del análisis FODA como así también en sus fortalezas y debilidades. (Betancourt, 2018)<sup>1</sup>

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores políticos*

Con la llegada del nuevo presidente Alberto Fernández, Argentina pretende continuar con sus avances en el comercio exterior, con el objetivo de seguir insertando al país al mundo. Este nuevo gobierno en materia internacional considera seguir el camino de la apertura comercial del país, pero aplicando algunas medidas más proteccionistas que favorezcan a la producción nacional. Unas de las medidas tomadas fue conservar las relaciones internacionales, viendo en ellas gran oportunidad para que las empresas nacionales con sus productos puedan competir con los mercados externos y ofrecer bienes y servicios de calidad y ser prestigiosos en su actividad.

Argentina posee acuerdos comerciales con la gran mayoría de estos países latinoamericanos, como Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador, etc. Algunos de los acuerdos comerciales que posee Argentina son, MERCOSUR, ALADI,

---

<sup>1</sup> Betancourt, 2018. *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 20 mayo de 2020, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

entre otros. Dichos tratados, benefician a los países miembros, teniendo entre ellos aranceles cero para el intercambio comercial.

En el país existen organismos que están abocados a ayudar aquellas empresas chicas que están buscando salir al mercado internacional de manera tal que brindan apoyo, financiamiento, etc. En Argentina se encuentran distintos organismos que asisten a las pymes en su proceso de internacionalización, como por ejemplo podemos mencionar:

- CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior)
- Argentina Trade Net
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- Agencia Pro Córdoba

### *Factores económicos*

En 2020 Argentina está atravesando grandes problemas con respecto a su economía. En el año 2019, el peso argentino se devaluó alrededor del 50% contra el dólar, provocando una alta inestabilidad económica en el país. El indicador más relevante que se vio afectado por esta devaluación fue la inflación, la cual cerró para dicho año con un porcentaje de 53,8% el índice más alto desde 1991. Otros indicadores importantes son la pobreza, el PBI y el riesgo país, los cuales cerraron con un porcentaje del 35,5% para la pobreza, una caída del -2,1% para el PBI y el riesgo país llegó a alcanzar los 1744 puntos básicos. Los sectores que más se beneficiaron con tal devaluación fue el área de comercio exterior, logrando mayor competitividad para los productos argentinos. De esta manera, estimuló el crecimiento de las exportaciones nacionales. Para el año 2020, no se ve una mejora y reactivación de la economía argentina, manteniendo así su recesión.

Con respecto a la industria nacional, los últimos datos cargados por el Banco Mundial indican que:

“El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Representa 23% del PIB y emplea a 22,4% de la población. La preparación industrial de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y



petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos” (Santander Rio Trade, 2020)<sup>2</sup>

### *Factores socio-culturales*

Argentina es un país situado en América Latina, tiene una superficie de 2.780.400 Km<sup>2</sup> y una población estimada para el 2019 de 44.494.502 habitantes, se encuentra en la posición 31 en la tabla de población, compuesta por 196 países y posee una muy baja densidad poblacional, de 16 habitantes por Km<sup>2</sup>. Se estima que para el presente año la población de varones será de 21.824.372 y de mujeres 22.670.130.

Con respecto al trabajo, podemos mencionar indicadores como son la tasa de actividad, tasa de empleo y tasa de desocupación. La tasa de actividad posee un porcentaje de 47,7%, la tasa de empleo un 42,6% y la tasa de desocupación un 10,6% para el año 2019. (Indec, 2019).

### *Factores tecnológicos*

Argentina cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que asiste al Poder Ejecutivo Nacional. Su función principal es contribuir, a partir de estos tres elementos, al desarrollo económico, social y cultural de la Nación.

Establece, para ello, políticas en ciencia, tecnología e innovación que permitan incrementar la capacidad de respuesta a problemas productivos y sociales prioritarios del país.

Articula los recursos y capacidades de las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), logrando un conjunto más eficaz y solidario entre sus componentes. Además, supervisa la actividad de los organismos destinados a la promoción, regulación y ejecución en ciencia, tecnología, e innovación.

Estimula la labor en ciencia y tecnología, y difunde sus resultados para instalar el valor socioeconómico del conocimiento. Asimismo, impulsa la innovación de base tecnológica y su incorporación en la cultura productiva de las empresas argentinas.

---

<sup>2</sup> Santander Rio, Portal Santander Trade, Analizar mercados, Política y economía. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

En el entorno local se encarga de coordinar y consensuar políticas de mediano y largo plazo en aquellos asuntos que sean de interés compartido con otros Ministerios. Y a nivel internacional interviene en la formulación y gestación de convenios de integración y cooperación científico-tecnológicos.

Los objetivos principales del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2019) son:

- Profundizar un modelo de desarrollo productivo y social basado en la generación de valor a partir del conocimiento.
- Incentivar la inserción de investigadores en el aparato de producción nacional y la creación de aglomerados productivos destinados a generar bienes y servicios intensivos en conocimiento.
- Proveer una adecuada infraestructura para el crecimiento de la ciencia y la tecnología a nivel nacional.
- Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Federalizar la ciencia, la tecnología y la innovación y propiciar una transferencia equilibrada de sus aplicaciones en todo el territorio argentino.
- Planificar y promover la formación y disponibilidad de recursos humanos en ciencia, tecnología e innovación, en calidad y cantidad suficientes para atender las múltiples demandas de conocimiento que requiere la Nación.
- Fomentar el retorno de los científicos argentinos formados en el exterior y fortalecer el vínculo con aquellos radicados en instituciones extranjeras.
- Insertar a la ciencia, la tecnología y la innovación argentina en el mundo.
- Promover la divulgación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la sociedad argentina.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Argentina.gob., Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Recuperado el 20 de Octubre de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

### Análisis FODA

A lo largo del tiempo el mercado ha cambiado, el de hoy es muy diferente al de años atrás, existen muchas variables que se han ido modificando y obligando a las empresas a utilizar distintas herramientas con el objetivo de seguir permaneciendo e ir mejorando su posición. Es por ello que el siguiente análisis, se lleva a cabo con el objetivo de determinar cuál es la posición en el mercado para la empresa MAN-SER y determinar las fortalezas y debilidades de la compañía, como así también las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

Tabla 1: FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del producto</li> <li>- Servicio posventa</li> <li>- Plazos de entrega acordados</li> <li>- Innovación tecnológica</li> <li>- Certificación de las normas ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No posee asesor tanto interno como externo destinado a marketing o publicidad</li> <li>- Las tareas y objetivos designados del superior a los subordinados son verbalmente</li> <li>- No poseer customización del producto</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de cambio favorable para el aumento de las exportaciones del producto</li> <li>- Acuerdos comerciales de Argentina con los países latinoamericanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica Argentina</li> <li>- Elevados costos de transporte, por la geografía Argentina</li> <li>- Retenciones en las exportaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Estudio de mercado

Para poder empezar de manera correcta con este estudio de mercado internacional, se analiza los principales países que se desenvuelven dentro del rubro, entre ellos exportadores e importadores, con el objetivo de determinar los países que son importantes y relevantes para el presente trabajo.

Tabla 2: Lista de los países exportadores

Exportadores	Indicadores										
	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Mundo	2903316	-244533	0	No medida		4		-9	100	4224	0,04
Alemania	705157	477278	46567	Toneladas	15143	2	1	-13	24,3	3058	0,04
China	600244	404920	113231	Toneladas	5301	8		-5	20,7	8735	0,12
Italia	386150	306922	37298	Toneladas	10353	3	3	-13	13,3	2644	0,09
Estados Unidos de América	180752	-319274	0	No medida		1		-21	6,2	5262	0,15
Países Bajos	94960	12115	9087	Toneladas	10450	11	16	-17	3,3	1765	0,13
Reino Unido	69119	-67489	3249	Toneladas	21274	8	6	9	2,4	3563	0,08
Polonia	68335	-26361	4616	Toneladas	14804	9	-4	-10	2,4	2563	0,07
Bélgica	66487	-2055	4227	Toneladas	15729	-3	-2	-22	2,3	1248	0,25
Dinamarca	65991	38521	3521	Toneladas	18742	-4	-11	1	2,3	3142	0,05
Canadá	62452	-43431	0	No medida		0		-7	2,2	2956	0,66
Francia	61101	-160534	2714	Toneladas	22513	10	5	18	2,1	4546	0,07
Japón	50204	20843	1180	Toneladas	42546	0	-7	-2	1,7	4592	0,14
República Checa	47298	18377	3289	Toneladas	14381	3	-4	-5	1,6	1841	0,16
España	44889	-25008	3166	Toneladas	14178	14	13	-7	1,5	2908	0,09
Eslovaquia	39355	-4036	3251	Toneladas	12106	223	216	410	1,4	516	0,2

Fuente: Trade Map (2019)

Una vez expuesto el mapa y la tabla mundial se puede observar que hay una gran exportación principalmente en Asia y Europa, pero así también hay una participación activa en América.

En primer lugar, se encuentra Alemania con una participación de las exportaciones a nivel mundial más que importante ya que el 24,5% pertenece a este país, seguido por una de las potencias asiáticas como lo es China con el 20,7% de las exportaciones mundiales. Estos dos países son grandes potencias mundiales, siendo muy importantes en diversos mercados.

En tercer lugar, encontramos a Italia con una participación de las exportaciones a nivel mundial de 13,3% y a Estados Unidos en cuarto lugar con un 6,2% de las exportaciones. En relación a Alemania, líder en exportación mundial, posee un FOB de exportaciones totales de 705.157 (valor en miles de dólares).

A continuación, presentaremos a los principales importadores a nivel mundial.

Tabla 3: Lista de los países importadores

Importadores	Indicadores											
	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	3147849	-244533	0	No medida		4		-9	100	5227	0,18	
Estados Unidos de América	500026	-319274	0	No medida		11		-7	15,9	9090	0,39	0
Alemania	227879	477278	26940	Toneladas	8459	4	6	-19	7,2	3168	0,22	0,4
Francia	221635	-160534	20826	Toneladas	10642	4	4	-2	7	3235	0,27	0,4
China	195324	404920	4136	Toneladas	47225	-2		-33	6,2	5602	0,15	9,1
Reino Unido	136608	-67489	15614	Toneladas	8749	-5	-3	-17	4,3	3663	0,35	0,4
Rusia, Federación de	123788	-117835	13039	Toneladas	9494	3	-1	-10	3,9	3324	0,23	0
Canadá	105883	-43431	0	No medida		4		-4	3,4	5791	0,35	0
México	102243	-64179	1144409	Unidad	89	-1	-10	-19	3,2	7749	0,22	2,4

Polonia	94696	-26361	7503	Toneladas	12621	13	11	19	3	2998	0,22	0,4
Países Bajos	82845	12115	11454	Toneladas	7233	23	5	-13	2,6	2704	0,28	0,4
Italia	79228	306922	9838	Toneladas	8053	3		8	2,5	4924	0,34	0,4
España	69897	-25008	6299	Toneladas	11097	9	8	-12	2,2	2942	0,27	0,4
Bélgica	68542	-2055	6427	Toneladas	10665	3	8	-14	2,2	3219	0,24	0,4
Austria	59734	-30342	4744	Toneladas	12591	0	2	-13	1,9	1451	0,29	0,4
Australia	54852	-52808	483032	Unidad	114	0	-5	4	1,7	10889	0,39	3
Brasil	47462	-32708	6184	Toneladas	7675	0	4	-24	1,5	14625	0,48	6,7
Viet Nam	45488	-27811	0	No medida		1		13	1,4	3573	0,44	1,4
Eslovaquia	43391	-4036	4428	Toneladas	9799	42		87	1,4	1340	0,38	0,4
Tailandia	37989	-32307	0	No medida		4		-14	1,2	4955	0,28	3,7

Fuente: Trade Map (2019)

Como podemos observar, entre los principales importadores a nivel mundial, los países líderes son Estados Unidos y Alemania, seguidos por Francia y China. En primer lugar se encuentra Estados Unidos con un valor de importación de 500.026 (valores expresados en miles de dólares) y con una participación en las importaciones mundiales de 15,9%.

En el segundo lugar, se ubica Alemania con un valor de importación de 227.879 (valores expresados en miles de dólares) y con una participación en las importaciones mundiales de 7,2%. En el tercer y cuarto puesto se encuentran Francia y China respectivamente, con una participación en la importaciones mundiales del 7% y 6,2%. También podemos observar en la lista a países como Reino Unido, Rusia, Canadá, México, entre otros.

Luego de haber conocido los principales exportadores e importadores de nuestro producto a nivel mundial, pasaremos a conocer y analizar las exportaciones argentinas para la posición 8424.30.10.900 M.

Tabla 4: Principales países de destino de las exportaciones argentinas

Países de destino	Ítems	Sub ítems	FOB
Confidencial	3	0	160778,01
Uruguay	5	0	37237
Brasil	1	0	9500

Chile	1	0	9345
Bolivia	1	0	8650
Paraguay	4	0	4133

Fuente: (Nosis, 2017 - 2020)

En base a la información brindada por esta fuente, podemos saber el destino de las principales exportaciones de la posición arancelaria bajo estudio.

Lo que más se destaca es que las exportaciones argentinas del producto son prácticamente nulo. Podemos notar que en lo mas alto de la tabla se encuentra Confidencial (pais anonimo), seguido en la lista por Uruguay y Brasil, luego Chile, Bolivia y Paraguay.

## Marco teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos teóricos de las principales herramientas con las que se trabaja para poder obtener una concepción global de lo que se realizará.

### *Proceso de análisis jerárquico*

La herramienta que se escogió es el proceso de análisis jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchical Process*) o regla de decisión multicriterio desarrollada por el autor Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones y que intenta satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos. A continuación, se planteará el concepto teórico que describe el autor:

“Es un método de decisión multicriterio que nos ayuda a seleccionar entre distintas alternativas en función de una serie de criterios o variables de selección, normalmente jerarquizadas, y que suelen entrar en conflicto entre sí. La estructura jerárquica de arriba a abajo sería: objetivo final, criterios y subcriterios (si aplica) y finalmente las alternativas a comparar. Uno de los aspectos fundamentales del método es elegir bien los criterios y subcriterios de selección, definirlos adecuadamente y que sean mutuamente excluyentes.

Para realizar la comparación pareada se utiliza la Escala Fundamental de Saaty. Ésta es una de las claves del éxito de este método, ya que esta escala nos permite transformar aspectos cualitativos en cuantitativos, facilitando notablemente la comparación entre las distintas alternativas y dando lugar a resultados más objetivos y fiables. Sin entrar en detalles matemáticos, cabe destacar que otro de los puntos fuertes del método es poder valorar la consistencia de nuestra decisión para validarla como la mejor opción.

La mecánica de funcionamiento del método es sencilla. Se trata de ir haciendo comparaciones pareadas siguiendo la escala fundamental, en cada uno de los niveles jerárquicos.

- Primero se determina el peso de cada criterio o variable.
- Una vez obtenidos estos, se comparan las distintas alternativas existentes para cada criterio. El resultado es la ponderación de las alternativas para cada una de las variables ponderadas previamente.



- Finalmente, el producto de ambas nos da la ponderación global. Obteniendo así el ranking definitivo de nuestras alternativas para la toma de decisión.

En definitiva, se trata de una matriz de comparación por pares, donde el decisor determina su preferencia relativa de un concepto respecto a otro, e indica además la intensidad de dicha preferencia según la escala.

algunas de las principales ventajas de utilizar AHP en tus procesos de toma de decisiones:

- Facilita la reflexión
- Considera todas las alternativas
- Ayuda a estructurar el razonamiento
- Verifica su consistencia
- Permite alcanzar un resultado objetivo y fiable”

(Gonzalez, 2019).<sup>4</sup>

### *Marketing mix: Las 4 P de marketing*

En el siguiente apartado se define el concepto teórico de las estrategias de las 4 P desarrollado por el autor Kelly Alfonso Cruz Trujillo:

El marketing mix internacional es una herramienta que nos permita enfocarnos en el producto, precio, promoción, publicidad y plaza, tomando en cuenta que estos aspectos intervienen en el proceso de compra directa e indirectamente con las empresas. También nos permite identificar las necesidades de los consumidores y sobre todo identificar la proyección de estas variables que están denominadas como las 4 P.

#### PRODUCTO

Al hablar del producto hacemos referencia a bienes y servicios.

#### VARIABLES DEL PRODUCTO

- Calidad
- Diseño
- Características (color, textura, diseño, olor, peso)

---

<sup>4</sup> Gonzalez N., 2019. Analytic Hierarchy Process (AHP). Recuperado el 20 Octubre de 2019 de <https://prevenblog.com/ahp-un-metodo-para-fortalecer-la-toma-de-decisiones-en-sst/>

- Marca
- Envase (empaquete, envoltorio, embalaje)
- Servicios (horario de atención, servicio a domicilio, forma de pago, aspectos complementarios)
- Garantías

### PRECIO

Es el valor que está dispuesto a pagar el cliente por un producto que le satisfaga su necesidad y a la vez, permita ganancias razonables para la empresa. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

### VARIABLES DEL PRECIO

- Precio de Lista
- Descuentos
- Complementos
- Período de pago
- Condiciones de crédito

### CRITERIOS PARA DETERMINAR LOS PRECIOS

- Los costos
- Los precios de la competencia
- El INCOTERM
- Los ingresos de mis clientes
- Demanda y Oferta
- Precios Reglamentados
- El Prestigio del producto

### PROMOCIÓN

Todas aquellas actividades por medio de las cuales se informan y motivan a las personas a comprar productos o a actuar o inclinarse favorablemente hacia ideas, personas o instituciones. Lo que busca es informar, persuadir y recordar.

### VARIABLES DE LA PROMOCIÓN

- Publicidad
- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas

- Ferias Internacionales
- Telemarketing
- Publicidad

### PLAZA

La plaza también es llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

Un canal de distribución es la ruta o camino que sigue un producto al ser transferida su propiedad, directa o indirectamente, desde su fabricante hasta el consumidor o cliente final, por el conducto de intermediarios.

### VARIABLES DE LA PLAZA

- Canales
- Cobertura
- Surtido
- Ubicaciones
- Inventario
- Transporte
- Logística

### TIPOS DE CANAL

Venta Directa: es la que realizo personalmente como empresario o a través de mis vendedores en mis locales o puntos de venta en el centro comercial; puerta a puerta, a domicilio o por Internet.

Venta con Intermediarios: es la venta en donde uso uno o más distribuidores entre mi empresa y el Cliente final”. (Trujillo, 2012)<sup>5</sup>.

### *Exportación*

En el contexto del comercio internacional y bajo la perspectiva de iniciar un proyecto de exportación es importante conocer la estrategia de penetración que se utilizará para el país al cual nos dirigiremos.

---

<sup>5</sup> Trujillo, K. A. C., 2012. Marketing Mix. Repureado el 22 de Octubre de 2019 de <https://es.slideshare.net/kerlyfarleyquindemoran/marketing-mix-42816176>

## Tipos de exportaciones

**Exportación directa:** Es la más recomendada y utilizada por empresas que tienen más experiencia y recursos humanos, y esto se debe a que es la misma empresa la que se encarga de hacer las exportaciones. Esto significa que se elimina cualquier intermediario y la compañía asume todas las responsabilidades del proceso.

**Exportación indirecta:** Este tipo de exportación es la más recomendada y utilizada por empresas principiantes en el sector y que desean reducir riesgo en cuanto a internacionalización. Esto se da cuando la empresa productora contrata a una persona especializada en comercio internacional, y esta se encarga tanto de capacitar a los clientes como de todo el proceso que conlleva exportar.

**Exportación concentrada:** En este caso se da cuando varias empresas llegan a un acuerdo en común y estas colaboran entre sí para el envío de mercancías, las cuales tienen un destino en común. (Enciclopedia Económica, 2017-2019).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Enciclopedia Económica, Exportación. Recuperado el 25 de Octubre de 2019 de <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>

## Diagnóstico y discusión

Luego de haber estudiado y analizado el entorno nacional, el sector y las exportaciones e importaciones preliminarmente, se concluyó que la empresa MAN-SER presenta las condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto de internacionalización de su máquina lavadora de piezas en el mercado latinoamericano.

A pesar de la situación crítica que transita el país en 2020, principalmente su economía/política, la empresa se encuentra en una posición favorable al momento de poder comercializar su producto en el mercado internacional. Una de las principales ventajas de la firma en comparación a sus competidores, es que la compañía ofrece un producto de calidad, con certificación de la normas ISO 9001, servicio post-venta de sus máquinas e innovación tecnológica.

Con respecto al ámbito económico, la firma se vió beneficiada con la devaluación que tuvo ultimamente el país, ya que su producto se vuelve más competitivo en relación a los principales competidores mundiales, atrayendo a potenciales clientes del exterior e incentivándola a exportar su producto. Como consecuencia de esta corrida cambiaria, se perjudica el ámbito interno nacional ya que se genera mayor inflación, aumentando los costos y gastos internos para la empresa.

Otro de los motivos que pueden llegar a seducir a la compañía son los acuerdos comerciales que posee la Argentina con los países latinoamericanos, reduciendo los impuestos a la hora de ingresar al país importador.

La empresa puede llegar a obtener mayor prestigio e imagen a la hora de comercializar sus productos con los potenciales clientes si implementara la customización en sus máquinas al momento de ofrecerlas al mercado internacional.

El producto que hoy en día está comercializando a nivel nacional los coloca en una posición ventajosa comparado con otras empresas. MAN-SER está logrando una muy buena calidad debido a los años de experiencia.

Se puede notar que la empresa posee fortalezas muy importantes, de tal manera que ayudan en un “primer paso”, pero que sin ninguna duda este proyecto genera éxitos, y trae aparejados un conjunto de beneficios. Los clientes posiblemente van a aumentar y exigir aún más, es por esto que no debemos dejar pasar por alto que la compañía deberá seguir creciendo

a nivel general, inclinándose fuertemente por la producción (maquinaria eficiente, tecnología, etc.), capacidad de almacenamiento y buena logística.

A modo de conclusión, se puede observar que la situación de la empresa es favorable y por lo tanto el objetivo de extenderse en mercados internacionales es posible; siempre y cuando se tomen las medidas necesarias para llevar de manera exitosa el proyecto de exportación para MAN-SER.

## Plan de implementación

Luego de un minucioso estudio de mercado se preseleccionó los siguientes países: Chile, Brasil, Uruguay y Colombia, ya que estos cumplían diversos requisitos como la distancia geográfica, acuerdos comerciales y similitudes en los niveles tecnológicos e industriales.

Para realizar un análisis correcto de los países mencionados, es necesario contar con una serie de aspectos que se puedan relacionar entre ellos, a partir de un análisis de cada uno de estos mercados. Los aspectos más importantes que se consideran son: presentación general, economía, transporte y régimen de comercio.

### Selección de un país latinoamericano

Tabla 5: Matriz Multicriterio

Criterio		Importaciones Totales de maquinarias lavadoras de piezas	Importaciones Totales	Derechos de Importación	Inflación (2019)	Crecimiento del PBI (2019)	PBI per Cápita (2019)	Libertad Económica	Clasificación del Entorno Empresarial	Distancia hasta el país de destino	Riesgo País	Acuerdos Comerciales	TOTAL
<b>Peso</b>		0,2	0,05	0,25	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,15	0,02	0,12	1,00
<b>Chile</b>	<i>Valor</i>	3	3	5	2	2	3	5	5	5	5	5	<b>4,22</b>
	<i>Ponderado</i>	0,6	0,15	1,25	0,06	0,06	0,15	0,25	0,25	0,75	0,1	0,6	
<b>Brasil</b>	<i>Valor</i>	4	4	5	1	2	2	2	3	4	3	5	<b>3,95</b>
	<i>Ponderado</i>	0,8	0,2	1,25	0,03	0,06	0,1	0,1	0,15	0,6	0,06	0,6	

<b>Uruguay</b>	<i>Valor</i>	1	1	5	1	2	3	4	0	5	4	5	<b>3,77</b>
	<i>Ponderado</i>	0,2	0,05	1,25	0,03	0,06	0,15	0,2	-	0,75	0,08	0,6	
<b>Colombia</b>	<i>Valor</i>	2	3	5	2	2	2	4	2	1	4	5	<b>3,15</b>
	<i>Ponderado</i>	0,4	0,15	1,25	0,06	0,06	0,1	0,2	0,1	0,15	0,08	0,6	

Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado la matriz multicriterio, podemos ver que el mercado de Chile es el ideal para exportar este producto. Este país es el adecuado debido al minucioso análisis que se realizó a partir de la previa selección de factores que se consideran importantes, seguido de un considerado análisis de dichos factores.

Algunos de los factores que más resaltan son las importaciones de maquinaria, tasa de inflación, mejor entorno empresarial, acuerdos comerciales y derechos de importación (0%, país asociado al MERCOSUR).

Los principales importadores chilenos del producto son los siguientes:

Tabla 6: Principales importadores chilenos

<b>Importadores</b>	Ítems	Subítems	FOB	Seguro (*)	Flete (*)	CIF (*)	Peso bruto (*)
Importador No Identificado	829	829	9324714,1	51062,7	413814,3	9789511,2	3800996,8
			1	4	2	3	5
Kaercher Chile Spa	77	77	369200,45	418,6	11379,03	380998,13	215852,83
Casa & Hogar S.A.	40	40	2085425,1	2339,48	75937,41	2163702,0	1173854,2
			3			1	4
Emaresa Ing Y Rep Sa	40	40	293739,62	223,44	18557,4	312520,47	140524,04
Nilfisk-advance Sa	39	39	591001,55	696,66	19266,33	610964,57	285475,95
Maquinas Y Herramientas Black	21	21	466508,34	868,75	14621,79	481998,88	294205,09
Aquapress Ltda	16	16	180165,59	590,67	8994,34	189750,6	52436,68



Alvaro Casanova Maquinarias	10	10	96923,53	188,51	2835,21	99947,24	139808,12
L. L. Autos Ltda. Rut:84.550.3	9	9	47558,3	163,74	1912,58	49634,63	37914,39
Tetra Pak De Chile Comercial L	9	9	11594,9	14,16	1178,46	12787,5	4647,05

Fuente: (Nosis 2019).

En la tabla expuesta podemos notar que el valor de las importaciones es muy elevado, lo que se considera como una muy buena posibilidad para poder llevar a cabo el presente proyecto, ya que este país presenta características empresariales y de mercado muy positivas.

Un dato importante es el referido al Derecho de Importación, Chile es un país asociado al MERCOSUR lo que implica que no se va a pagar este derecho, con la única exigibilidad de presentar un Certificado de Origen a modo de justificar la procedencia como así también dónde fue producido el producto. Por otro lado, hay que tener en cuenta el IVA, para este país el porcentaje es del 19%.

### *Potenciales clientes en el país seleccionado*

#### *Marketing mix: Las 4 P de marketing internacional*

##### Producto

En este aspecto es donde el empresario tiene mayor influencia en comparación con las demás estrategias, ya que es él quien decide cómo va a ser el producto.

Con respecto a las máquinas lavadoras de piezas podemos decir que es un producto que a nivel internacional tiene muchas funciones tal como se mencionó en el inicio del presente trabajo, por lo tanto, podemos otra vez mencionar que es un producto que al internacionalizarse no tendría inconvenientes a la hora de ser utilizado. Esta máquina asegura al profesional máximas prestaciones y se puede clasificar según su automatismo, que pueden ser autónomas o de sistema centralizado; según su forma de trabajo, horizontal tipo túnel, verticales, rotativas o tipo cabina; según su sistema de transporte, paletizado, piezas a granel, piezas de posición o transporte aéreo; según su capacidad de trabajo, continuas de 1-2-3 o más vías o ciclos intermitente, según las piezas a tratar, de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc.

Este producto cuenta con certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standarization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001. La máquina garantiza la calidad y estabilidad del proceso siguiente en líneas continuas de producción como así también permiten un embalaje limpio y seguro del producto final. La máquina lavadora de piezas que la empresa fabrica no va a cambiar en ningún aspecto al ser exportado al mercado chileno.

Para esta operación se exportará una cantidad de 3 unidades de máquinas lavadoras de piezas.

### Precio

La mejor estrategia que se puede aplicar para este tipo de producto es que a partir de los precios globales, es decir, precios de empresas competitivas que comercializan el mismo producto en el exterior, valor FOB, se puede llegar al mejor precio de exportación. Es considerable destacar que la empresa a nivel nacional ofrece un buen producto por su nivel de calidad. Además, es importante utilizar esto a nivel internacional ya que va a posicionar a la empresa positivamente, y de este modo la compañía puede tener margen para el aumento en el precio.


#### Cálculo del precio FOB de exportación:

##### Items:

- Costo de mercadería: 60.000 USD (por unidad)
- Envases y embalajes: 4 USD (por unidad)
- Derechos de exportación: 0% (Decreto 280/19)
- Derechos adicionales: 12% (Decreto 793/18)
- Reintegros: 5% (aplicable a las exportaciones hacia intrazona o extrazona)
- Gastos aduaneros: 129 USD (gastos de ATA y digitalización de la documentación)
- Comisiones: 1% (porcentaje de honorarios del despachante de aduana)
- Anticipo del Impuesto a las Ganancias: 0.5% sobre el valor FOB (Art. 3 RG 3577/14)
- Utilidad neta: 24.000 USD (40% de utilidad por máquina)
- Flete Internacional: 2.000 USD (semirremolque camión exclusivo, esta contemplado el costo de retiro en platan dentro del radio de la ciudad de Córdoba)

- Seguro de Carga Internacional: 630 USD (0.35% del valor asegurar)

Tabla 7: Cálculo FOB de exportación

		<b>CALCULADORA FOB</b>																																																																																																																															
<b>EXPORTACION</b> <b>8424.30.10.900M</b> XVI MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O DE REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACION O DE REPRODUCCION DE IMAGENES Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS 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 AEROGRAFICAS 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	Referencia personalizada <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>																																																																																																																																
<b>Pais destino</b> <input type="text" value="Chile"/>																																																																																																																																	
<b>Cantidad de mercadería</b> <input type="text" value="3"/> UNIDAD	<b>Moneda</b> <input type="text" value="USD"/>	<b>Tipo de Cambio</b> <input type="text" value="74.44"/>																																																																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">COSTOS DE EXPORTACIÓN</th> <th colspan="2">DERECHOS</th> <th colspan="2">MAS RESULTADOS</th> </tr> <tr> <th></th> <th>USD</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>USD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costo de la Mercadería</td> <td><input type="text" value="180.000,00"/></td> <td>Es orgánico</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN</td> <td><input type="text" value="180.141,00"/></td> </tr> <tr> <td>Envases y Embalajes</td> <td><input type="text" value="12,00"/></td> <td>Derechos Generales de Exportación</td> <td><input type="text" value="0,00"/> %</td> <td>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</td> <td><input type="text" value="2702,89"/></td> </tr> <tr> <td>Flete Interno</td> <td><input type="text" value="0,00"/></td> <td>Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18</td> <td><input type="text" value="12,00"/> %</td> <td>COSTO TOTAL</td> <td><input type="text" value="182.843,89"/></td> </tr> <tr> <td>Seguro Interno</td> <td><input type="text" value="0,00"/></td> <td colspan="2"><i>Límite de \$3 por dólar estadounidense</i></td> <td>UTILIDAD NETA</td> <td><input type="text" value="72.000,00"/></td> </tr> <tr> <td>Otros gastos directos</td> <td><input type="text" value="129,00"/></td> <td colspan="2"><b>UTILIDAD NETA (esperada)</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>GASTOS INDIRECTOS</b></td> <td>Utilidad Deseada Monto por el Total</td> <td></td> <td colspan="2"><b>USD</b></td> </tr> <tr> <td>Comisiones</td> <td><input type="text" value="1,00"/> %</td> <td>Utilidad Total Neta</td> <td><input type="text" value="72.000,00"/> USD</td> <td>DERECHOS GENERALES</td> <td><input type="text" value="0,00"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>REINTEGROS</b></td> <td colspan="2"><b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b></td> <td>DERECHOS ADICIONALES</td> <td><input type="text" value="10.892,89"/></td> </tr> <tr> <td>Ecológico, biológico</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>País destino diferente al de facturación</td> <td><input type="text" value="SI"/></td> <td>TOTAL DERECHOS A PAGAR</td> <td><input type="text" value="10.892,89"/></td> </tr> <tr> <td>de Origen?</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>Es país No cooperante?</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>ANTICIPO IMP. GANANCIAS</td> <td><input type="text" value="1206,65"/></td> </tr> <tr> <td>Tiene sello "Alimentos Argentinos..."</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>Anticipo ganancias</td> <td><input type="text" value="0,50"/></td> <td>REINTEGRO A COBRAR</td> <td><input type="text" value="12.066,47"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Mercadería elaborada en:</b></td> <td colspan="2"><b>Precio FOB Oficial</b></td> <td colspan="2"><b>USD</b></td> </tr> <tr> <td>Catamarca: Antofagasta de la Sierra.</td> <td></td> <td>Fecha Prevista de Embarque</td> <td><input type="text"/></td> <td>Flete Internacional</td> <td><input type="text" value="2.000,00"/></td> </tr> <tr> <td>Jujuy: Cochinocha, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi.</td> <td><input type="text" value="NO"/></td> <td>Valor Oficial (Dol/Toneladas)</td> <td><input type="text" value="0,00"/> USD</td> <td>TOTAL CFR</td> <td><input type="text" value="272.288,97"/></td> </tr> <tr> <td>Salta: La Poma o Los Andes</td> <td></td> <td>Total Valor Oficial</td> <td><input type="text" value="0,00"/> USD</td> <td>CFR UNITARIO</td> <td><input type="text" value="90.762,99"/></td> </tr> <tr> <td>Adicional Reintegros</td> <td><input type="text" value="0,00"/> %</td> <td colspan="2"><b>VALOR FOB</b></td> <td>Seguro de Carga Internacional</td> <td><input type="text" value="630,00"/></td> </tr> <tr> <td>Reintegros Generales</td> <td><input type="text" value="5,00"/> %</td> <td colspan="2"><input type="text" value="270.288,97"/> USD</td> <td>TOTAL CIF</td> <td><input type="text" value="272.918,97"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"><b>VALOR UNITARIO</b></td> <td>CFR UNITARIO</td> <td><input type="text" value="90.972,99"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"><input type="text" value="90.096,32"/> USD</td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>				COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS			USD				USD	Costo de la Mercadería	<input type="text" value="180.000,00"/>	Es orgánico	<input type="text" value="NO"/>	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	<input type="text" value="180.141,00"/>	Envases y Embalajes	<input type="text" value="12,00"/>	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="0,00"/> %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	<input type="text" value="2702,89"/>	Flete Interno	<input type="text" value="0,00"/>	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	<input type="text" value="12,00"/> %	COSTO TOTAL	<input type="text" value="182.843,89"/>	Seguro Interno	<input type="text" value="0,00"/>	<i>Límite de \$3 por dólar estadounidense</i>		UTILIDAD NETA	<input type="text" value="72.000,00"/>	Otros gastos directos	<input type="text" value="129,00"/>	<b>UTILIDAD NETA (esperada)</b>				<b>GASTOS INDIRECTOS</b>		Utilidad Deseada Monto por el Total		<b>USD</b>		Comisiones	<input type="text" value="1,00"/> %	Utilidad Total Neta	<input type="text" value="72.000,00"/> USD	DERECHOS GENERALES	<input type="text" value="0,00"/>	<b>REINTEGROS</b>		<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		DERECHOS ADICIONALES	<input type="text" value="10.892,89"/>	Ecológico, biológico	<input type="text" value="NO"/>	País destino diferente al de facturación	<input type="text" value="SI"/>	TOTAL DERECHOS A PAGAR	<input type="text" value="10.892,89"/>	de Origen?	<input type="text" value="NO"/>	Es país No cooperante?	<input type="text" value="NO"/>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	<input type="text" value="1206,65"/>	Tiene sello "Alimentos Argentinos..."	<input type="text" value="NO"/>	Anticipo ganancias	<input type="text" value="0,50"/>	REINTEGRO A COBRAR	<input type="text" value="12.066,47"/>	<b>Mercadería elaborada en:</b>		<b>Precio FOB Oficial</b>		<b>USD</b>		Catamarca: Antofagasta de la Sierra.		Fecha Prevista de Embarque	<input type="text"/>	Flete Internacional	<input type="text" value="2.000,00"/>	Jujuy: Cochinocha, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi.	<input type="text" value="NO"/>	Valor Oficial (Dol/Toneladas)	<input type="text" value="0,00"/> USD	TOTAL CFR	<input type="text" value="272.288,97"/>	Salta: La Poma o Los Andes		Total Valor Oficial	<input type="text" value="0,00"/> USD	CFR UNITARIO	<input type="text" value="90.762,99"/>	Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,00"/> %	<b>VALOR FOB</b>		Seguro de Carga Internacional	<input type="text" value="630,00"/>	Reintegros Generales	<input type="text" value="5,00"/> %	<input type="text" value="270.288,97"/> USD		TOTAL CIF	<input type="text" value="272.918,97"/>			<b>VALOR UNITARIO</b>		CFR UNITARIO	<input type="text" value="90.972,99"/>			<input type="text" value="90.096,32"/> USD			
COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS																																																																																																																													
	USD				USD																																																																																																																												
Costo de la Mercadería	<input type="text" value="180.000,00"/>	Es orgánico	<input type="text" value="NO"/>	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	<input type="text" value="180.141,00"/>																																																																																																																												
Envases y Embalajes	<input type="text" value="12,00"/>	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="0,00"/> %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	<input type="text" value="2702,89"/>																																																																																																																												
Flete Interno	<input type="text" value="0,00"/>	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	<input type="text" value="12,00"/> %	COSTO TOTAL	<input type="text" value="182.843,89"/>																																																																																																																												
Seguro Interno	<input type="text" value="0,00"/>	<i>Límite de \$3 por dólar estadounidense</i>		UTILIDAD NETA	<input type="text" value="72.000,00"/>																																																																																																																												
Otros gastos directos	<input type="text" value="129,00"/>	<b>UTILIDAD NETA (esperada)</b>																																																																																																																															
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>		Utilidad Deseada Monto por el Total		<b>USD</b>																																																																																																																													
Comisiones	<input type="text" value="1,00"/> %	Utilidad Total Neta	<input type="text" value="72.000,00"/> USD	DERECHOS GENERALES	<input type="text" value="0,00"/>																																																																																																																												
<b>REINTEGROS</b>		<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		DERECHOS ADICIONALES	<input type="text" value="10.892,89"/>																																																																																																																												
Ecológico, biológico	<input type="text" value="NO"/>	País destino diferente al de facturación	<input type="text" value="SI"/>	TOTAL DERECHOS A PAGAR	<input type="text" value="10.892,89"/>																																																																																																																												
de Origen?	<input type="text" value="NO"/>	Es país No cooperante?	<input type="text" value="NO"/>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	<input type="text" value="1206,65"/>																																																																																																																												
Tiene sello "Alimentos Argentinos..."	<input type="text" value="NO"/>	Anticipo ganancias	<input type="text" value="0,50"/>	REINTEGRO A COBRAR	<input type="text" value="12.066,47"/>																																																																																																																												
<b>Mercadería elaborada en:</b>		<b>Precio FOB Oficial</b>		<b>USD</b>																																																																																																																													
Catamarca: Antofagasta de la Sierra.		Fecha Prevista de Embarque	<input type="text"/>	Flete Internacional	<input type="text" value="2.000,00"/>																																																																																																																												
Jujuy: Cochinocha, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi.	<input type="text" value="NO"/>	Valor Oficial (Dol/Toneladas)	<input type="text" value="0,00"/> USD	TOTAL CFR	<input type="text" value="272.288,97"/>																																																																																																																												
Salta: La Poma o Los Andes		Total Valor Oficial	<input type="text" value="0,00"/> USD	CFR UNITARIO	<input type="text" value="90.762,99"/>																																																																																																																												
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,00"/> %	<b>VALOR FOB</b>		Seguro de Carga Internacional	<input type="text" value="630,00"/>																																																																																																																												
Reintegros Generales	<input type="text" value="5,00"/> %	<input type="text" value="270.288,97"/> USD		TOTAL CIF	<input type="text" value="272.918,97"/>																																																																																																																												
		<b>VALOR UNITARIO</b>		CFR UNITARIO	<input type="text" value="90.972,99"/>																																																																																																																												
		<input type="text" value="90.096,32"/> USD																																																																																																																															

Oferta Internacional

Tabla 8: Oferta Internacional

Oferta Internacional	
Mercadería	Máquina lavadora de piezas
Características	Fabricados en origen
Marca	MAN-SER
Unidad de venta	Otros
Posición Arancelaria	8424.30
Precio	USD 272.918,97
Cantidad	3
Condición de entrega	FCA Córdoba
Medio de transporte	Terrestre
Forma de pago	Transferencia Bancaria
Plazo de Validez de la Oferta	7 días desde la fecha de recepción de la misma

Fuente: Elaboración propia

Cliente: Emaresa Ing. Y Rep. S.A.

Al Gerente Comercial:

Me dirijo a usted con motivo de ofertar una máquina lavadora de piezas industriales cuya posición arancelaria es 8024.30.10.900 M

En referencia a la cantidad se ofrecen 3 máquinas.

El envío se realizará mediante un transporte terrestre, cargado desde la misma empresa, lugar de elaboración del producto.

La empresa propone que el pago se realice mediante la modalidad “Transferencia Bancaria”, utilizando como divisa el dólar norteamericano.

La presente oferta tiene validez hasta 7 días después de recibida.

Agradecemos su especial atención, quedando a la espera de una respuesta favorable.

Cordialmente MAN-SER

## Cálculo DDP de exportación

En nuestro caso particular, los únicos elementos que deberemos sumar al cálculo desarrollado hasta el momento son los costos relacionados con el libramiento de la mercadería en destino (servicio de aduana + despachante de aduana) y el IVA a pagar por la introducción de la mercadería al mercado interno chileno. En el caso de derechos de importación, la mercadería no está sujeta al pago de los mismos por tratarse de productos originarios del MERCOSUR.

Tabla 9: Cálculo del precio DDP de Exportación

<b>CIP DE EXPORTACIÓN</b>	<b>USD 272.918,97</b>
Derechos de Importación (0%)	USD 0
Servicio de Aduana (1%)	USD 2729,19
Comisión Despachante de Aduana (0,7%)	USD 1910,43
<b>BASE IMPONIBLE DE CÁLCULO</b>	<b>USD 277.558,59</b>
IVA (19%)	USD 52.736,13
<b>PRECIO DDP DE EXPORTACIÓN</b>	<b>USD 330.294,72</b>
<b>PRECIO DDP UNITARIO</b>	<b>USD 110.098,24</b>

Fuente: Elaboración propia

## Comunicación y Promoción

Esta estrategia es la más importante y es por esto que debemos ser muy cuidadosos a la hora de llevarla a cabo, la comunicación de la empresa para con sus clientes o posibles clientes es demasiado valiosa debido a que una mala interpretación del mensaje a causa de una mala comunicación sería fatal para una empresa, y cuesta mucho volver a empezar.

MAN-SER cuenta con un sitio web, en el cual se da a conocer la empresa y los productos que fabrican, como así también especificaciones de los mismos. Es positivo seguir desarrollando con atención los atributos presentes en esta página web ya que es primordial que un posible cliente se sienta atraído y se lleve una buena imagen de primera mano. Si bien el mercado chileno tiene el mismo idioma que Argentina, la actual página está en español, pero en un futuro cuando la empresa empiece a comercializar con países que tienen distinto

lenguaje, sería una fortaleza poder contar con la traducción de la página a inglés, portugués y algún otro idioma importante.

En relación a la estrategia de promoción, se va a llevar a cabo por dos vías, las cuales se consideran importantes, la primera tiene como objetivo mantener una actualización del sitio web actual, con distintas tácticas que hoy en día se aplican en el marketing digital. La segunda estrategia es la de participar en una feria internacional dentro del rubro en el que se desenvuelve la empresa. Cabe mencionar que dicha presencia permite a los potenciales clientes conocer a la empresa y sus productos, como así también generar una relación entre comprador y vendedor. Es en estos lugares en los cuales nacen muchas negociaciones que se llevan a cabo posteriormente, por esto es importante analizar y aplicar una buena estrategia de manera que la feria internacional tenga un beneficio tanto para la empresa como para el comprador.

Las posibles ferias internacionales en las cuales podría participar la empresa son:

- IZB (Feria internacional para proveedores de la industria automotriz)
- HANNOVER MESSE (Feria internacional de tecnologías para la producción industrial)
- SIANE
- COMMUNTECH
- MWCS

Plaza

La distribución del producto será por medio de un transporte terrestre, efectuándose una venta directa, ya que las máquinas son distribuidas desde la fabrican del exportador en Córdoba, Argentina hacia la empresa del importador en Santiago de Chile, Chile. El costo del flete internacional sería de 2.000 USD en un semirremolque exclusivo.

#### *Estrategia de penetración de mercado*

Para empezar a incursionar en el mercado chileno se planteará la exportación directa mediante un importador en Chile, Emaresa Ing. Y Rep S.A., al cual se le vende las máquinas que luego ser distribuidas en los diferentes puntos de venta del país seleccionado.

El tipo de contrato a utilizar es de distribución donde el importador es la persona que asumirá las responsabilidades y riesgos que se generen luego de haberse producido la negociación.

El canal de distribución apropiado para la organización es el directo ya que entra en contacto con el intermediario en el extranjero y ella misma se hace cargo del proceso exportador.

## Conclusión

A partir del desarrollo de este Trabajo Final de Graduación bajo el formato de un plan estratégico de Comercio Internacional se pudo experimentar la articulación de diversas acciones alineadas y concernientes a internacionalizar máquinas lavadoras de piezas industriales para la empresa MAN-SER en el mercado latinoamericano.

La internacionalización de los productos de una empresa constituye en la actualidad un factor fundamental para las organizaciones de que se desarrollan en sector industrial. El escenario actual exige una visión que tenga en cuenta las características del producto, el lugar en donde se comercializara, un precio competitivo y fundamentalmente una buena comunicación y promoción.

Teniendo en cuenta que el análisis de los diferentes mercados determina las oportunidades comerciales para la internacionalización, la propuesta final tuvo como principal característica la elección del mercado chileno. Entendiendo que dicho país proporcionara características de suma importancia como una baja tasa de inflación, un mejor entorno empresarial y beneficios en los derechos de exportación e importación gracias a los acuerdos comerciales. Por lo tanto, internacionalizar las maquinas lavadoras de piezas industriales puede verse como un desafío que nos presenta la realidad y como una oportunidad para ganar lugar en los mercados internacionales. Además, de posicionar a MAN- SER como una empresa competitiva.

Gracias al estudio aplicado se determinó que la empresa está preparada para poder atender al mercado latinoamericano, siempre y cuando siga prestando atención en las innovaciones tecnológicas para su producto, en la eficiencia de su maquinaria y en la implementación de la customización de su máquina a la hora de ofrecerla.

De manera general se puede concluir que el proyecto de exportación es factible ya que el análisis de los resultados obtenidos en la investigación refleja que el mercado meta adquiriría el producto con la implementación de la estrategia de precios que llevará a cabo la empresa como así también con el respaldo de sus principales valores o principios como ser, la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad.



## Recomendaciones

Se recomienda a la empresa MAN-SER poder implementar en un futuro cercano las siguientes sugerencias:

- Desarrollar e implementar un departamento de Comercio Exterior, que se encargue exclusivamente de analizar los mercados extranjeros, investigar y seleccionar mercados adecuados para la internacionalización de la organización, impulsar la promoción internacional de la empresa y sus productos o servicios. Además, es importante para la empresa conocer el sistema legal local, sus aplicaciones y regulaciones en cuanto al comercio exterior, comprender y orientar a la empresa sobre los tratados internacionales que regirán para los futuros acuerdos y, por último, regular la distribución internacional, los canales utilizados, el transporte y los documentos necesarios.
- Poder realizar visitas de ventas en lugares estratégicos, ya que es donde comienza a gestionarse el negocio.

## Bibliografía

Argentina.gob (2019). *Argentina Gob Ar*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar>

Betancour (2018). *Como hacer un análisis PESTEL*. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

Coface (2019). *Coface for trade*. Recuperado el 21 de octubre de 2019 de <https://www.coface.com.ar/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Mapa-evaluacion-Riesgo-Pais-Julio-2019>

Enciclopedia Económica, Exportación. Recuperado el 25 de octubre de 2019 de <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>

González, N (2019). *Preven Blog*. Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de <https://prevenblog.com/ahp-un-metodo-para-fortalecer-la-toma-de-decisiones-en-sst/>.

Indec (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <https://www.indec.gob.ar/>.

MAN-SER (2019). *MAN-SER*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>

Nosis (2019). *Nosis Explorer*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <http://www.explorer.nosis.com/es/Busquedas/Nueva>.

Santander Trade. (2019). *Santander Rio Trade Portal*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.



Trade Map (2019). *Trade Map*. Recuperado el 27 de agosto de 2019 de <https://www.trademap.org/Index.aspx>.

Trujillo, K. A. C., 2012. *Marketing Mix*. Repureado el 22 de octubre de 2019 de <https://es.slideshare.net/kerlyfarleyquindemorán/marketing-mix-42816176>

Vuce (2019). *Ventanilla Única de Comercio Exterior*. Recuperado el 24 de octubre de 2019 de <http://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/8424.90.90.200M/Chile>

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Barría, Lautaro Gabriel
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	38.088.966
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Oportunidades comerciales para la internacionalización de máquinas lavadoras de piezas industriales para la empresa MAN-SER en el mercado latinoamericano
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	lautarogabrielbarria@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)</i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Córdoba, 05 de septiembre de 2020

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_certifica que  
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado