

UNIVERSIDAD

SIGLO

La educación evoluciona



Licenciatura en Comercio Internacional

**Plan de negocios para la exportación de una lavadora industrial de la empresa
MAN-SER SRL en la ciudad de Córdoba.**

Alumna: Andrea Natalia Hollger Ilardo

DNI: 33.591.898

Legajo: VCIN01919

2020

Resumen

Actualmente, la globalización y los mercados internacionales ofrecen beneficios tanto para grandes como pequeñas empresas debido a las facilidades de ingresar a mercados nacionales e internacionales.

En el presente trabajo de reporte de caso se ha propuesto implementar para la empresa MAN-SER SRL un plan de exportación para una lavadora especial de piezas.

En el desarrollo del presente trabajo se explica la situación actual de la empresa, del país, de importaciones y exportaciones globales, los posibles mercados a los que se puede llegar a ingresar; los procesos y requisitos necesarios para ingresar a nuevos mercados y que son necesarios para el desarrollo de un plan de exportación.

Chile fue el país que se consideró como el mejor mercado objetivo teniendo en cuenta el producto a exportar, las importaciones totales de dicho producto, los derechos de importación, la inflación, crecimiento del PBI, PBI per cápita, distancia hasta el país de destino y clima de negocios. Toda la información recolectada es para que la empresa tenga soporte y pueda implementar estrategias exitosamente.

Palabras claves: Plan de exportación; lavadora; Chile.

Abstract

Currently, globalization and international markets offer benefits for both large and small companies due to ease of entering national and international markets.

In this report work, it has been proposed to implement for the company MAN-SER SRL an export plan for a special parts washer.

In the development of this work, the current situation of the company, the country, global imports and exports, the possible markets that can be entered are explained; the processes and requirements necessary to enter in a new markets and that are necessary for the development of an export plan.

Chile was the country that was considered as the best target market taking into account the product to be exported, the total imports of the said product, import duties, inflation, GDP growth, GDP per capita, distance to the destination country and business. All the information collected is for the company has the support and can implement strategies successfully.

Key words: Export plan; washing; Chile.

Introducción

Ésta es una propuesta de plan de negocio internacional para que la empresa MAN-SER SRL exporte su lavadora especial de piezas. Con este plan se busca analizar el grado de competitividad, como así también se buscará determinar los potenciales mercados internacionales para exportar la lavadora.

En virtud de crecer, desarrollarse y adecuarse a las necesidades empresariales actuales, es que MAN-SER SRL se propuso entre sus metas aplicar una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que les permita analizar su performance. Bajo esa premisa también se impuso como meta el definir una gestión de calidad que le permita innovar y adaptarse a las necesidades de los clientes. Y todo ello mediante la disminución de costos, no de calidad, a través del uso eficiente de los recursos y una gestión fluida en materia de producción.

Es preciso señalar que, atento a esta breve introducción al contexto institucional, organizacional y comercial de MAN-SER SRL, es una empresa vinculada a multinacionales. No obstante esto, aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito por lo que no está inscripta como empresa importadora y exportadora.

En el año 2018 una empresa española se vio interesada en los productos ofrecidos por MAN-SER SRL; en concreto, se vio atraída por la lavadora industrial. Este potencial cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar toda posibilidad de comercializar sus productos en el exterior. Pero para ello primero debería examinar y considerar pormenorizadamente cómo avanzar en esa propuesta en tanto no cuenta con las herramientas y conocimientos suficientes para hacerlo. (UES 21, 2020)

En definitiva, se elaborará un plan de negocio internacional en pos de lograr la primera exportación de la empresa MAN-SER SRL. A tal efecto, se considerará la coyuntura actual del país y el hecho de que, ante un negocio de semejante envergadura, se requiere de previsión y efectividad en tanto comercializar internacionalmente implica una operación con cierto grado de riesgo.

Objetivo general:

Diseñar un plan de exportación de lavadoras industriales que permita a la empresa MAN-SER SRL insertarse en el mercado latinoamericano en el año 2021.

Objetivos específicos:

- Seleccionar los posibles mercados internacionales a donde se puede exportar su producto.

- Planear el proceso de exportación de las lavadoras industriales desde la empresa MAN-SER SRL hasta el país de destino.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar cuya dirección está a cargo de Julián y Melina Mansilla, hijos de su fundador, el Sr. Luis Mansilla. Está ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Con una trayectoria empresarial de más de 20 años y una excelente reputación en el rubro metalúrgico, MAN-SER SRL comercializa una amplia gama de productos y servicios especializados tanto en el manejo controlado de virutas como en el cuidado de equipos y recursos cuyo propósito es el resguardo de la calidad de piezas en producción. Asimismo, gracias a su equipamiento y organización, brinda la posibilidad de desarrollar grandes proyectos integrales e incluso propende al logro de abastecimientos de producciones en serie; ello lo hace en conjunto con sus propios clientes o empresas asociadas.

Actualmente sus principales productos son:

- Lavadoras especiales de piezas.
- Protectores de bancada.
- Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistemas de lavado.

Con respecto a sus clientes se encuentran grandes firmas como Artech, Volkswagen Argentina, Pertrak, Scania, entre otros. Todos ellos pertenecen a la industria energética, automotriz, petrolera, alimenticia y de la construcción (UES 21, 2020).

Ahora bien, el traspaso generacional implicó para la empresa un cambio de mentalidad en la metodología de trabajo; además surgió la necesidad de adecuación a los ritmos, tecnologías y estándares de calidad que exige la industria y que, del mismo modo, generan los competidores locales y extranjeros en el mercado. A ello se suma la escasa posibilidad de previsión en el flujo de trabajo debido al contexto de inestabilidad e incertidumbre económica que se vive en Argentina (Santander Trade, 2020).

Análisis de importación y exportaciones globales del producto

De la posición arancelaria de la máquina lavadora industrial, 8424.30.10.900M, puede señalarse lo siguiente:

Sección XVI: máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o de reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.

Capítulo84: reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

Partida: 8424: aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

Sub partida SA8424.30: máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

NCM8424.30.10: equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.

SIM 8424.30.10.900M: los demás.

Tabla 1: Tratamiento Arancelario

| Derecho de Exportación (DE) | Derecho de Exportación (DE Dec. 793/18) | Reintegro Extrazona (RE) | Reintegro Intrazona (RI) |
|------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|
| 0 % | + 12 % - Tope Máximo \$ 3 por cada dólar exportado | 5 % | 5 % |

Fuente: adaptado de la Central de Información de VUCE (2019)

Al ser una empresa PYME tiene además otros beneficios. En Argentina existe el programa MiPyme lanzado por AFIP el cual le permite la desgravación de exportaciones. En el caso de la empresa MAN-SER SRL al no haber realizado ninguna exportación hasta el año 2020, puede gozar del beneficio, el cual no podrá superar los U\$S 300.000 anuales; la empresa debe estar inscripta en dicho programa (AFIP, 2020)

Importaciones Mundiales de la PA 8424.30

Tabla 2. Importaciones mundiales del producto con la nomenclatura 8424.30

| Importadores | Valor importado en 2017 (Dólar Americano - miles) | Valor importado en 2018 (Dólar Americano - miles) | Valor importado en 2019 (Dólar Americano - miles) |
|---------------------------|--|--|--|
| Estados Unidos de América | 468487 | 539051 | 500026 |
| Alemania | 214667 | 280313 | 227879 |
| Francia | 205654 | 227080 | 221635 |
| China | 214134 | 292707 | 195324 |
| Reino Unido | 157478 | 164164 | 136830 |
| Rusia, Federación de | 116796 | 137583 | 123788 |
| Canadá | 102892 | 110252 | 105883 |
| Italia | 69476 | 73590 | 80545 |
| España | 73682 | 79218 | 71086 |
| Austria | 61292 | 68663 | 59734 |
| Brasil | 59483 | 62709 | 47462 |
| Suecia | 39298 | 41743 | 37207 |
| Noruega | 33479 | 37470 | 35668 |
| Japón | 36476 | 40180 | 29361 |
| Sudáfrica | 10380 | 12947 | 12832 |
| Chile | 10687 | 13392 | 12153 |
| Colombia | 10785 | 9763 | 8355 |
| Ecuador | 4232 | 5672 | 5454 |
| Perú | 7023 | 5980 | 5422 |
| Panamá | 7019 | 3964 | 3760 |
| Paraguay | 3608 | 4213 | 3477 |
| Guatemala | 2921 | 3388 | 3026 |
| Uruguay | 2582 | 2762 | 2522 |

Fuente: Trademap (2020)

En la tabla se puede observar que los países que mayor cantidad importan de este producto son países industrializados. Estados Unidos es el primer importador de la máquina lavadora. En cuanto a los países de América del Sur, Brasil y Chile resultan países competitivos para poder lanzar el producto de la empresa MAN-SER SRL.

Exportaciones Mundiales de la PA 8424.30

Es muy importante ver las exportaciones para saber con qué mercado está compitiendo la empresa MAN-SER SRL.

Tabla 3. Exportaciones mundiales del producto con la nomenclatura 8424.30

| Exportadores | Valor exportado en 2017 (Dólar Americano - miles) | Valor exportado en 2018 (Dólar Americano - miles) | Valor exportado en 2019 (Dólar Americano - miles) |
|--------------|--|--|--|
| Alemania | 711287 | 806162 | 705157 |

| | | | |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| China | 538846 | 635085 | 600244 |
| Italia | 387708 | 442548 | 392673 |
| Estados Unidos de América | 195964 | 230204 | 180752 |
| Países Bajos | 106406 | 114559 | 94960 |
| Reino Unido | 62982 | 63379 | 69317 |
| Polonia | 74775 | 76323 | 68335 |
| Bélgica | 89948 | 85534 | 67575 |
| Dinamarca | 69242 | 65401 | 65395 |
| Canadá | 70627 | 66856 | 62452 |
| Francia | 49534 | 51975 | 61101 |
| Japón | 38877 | 51276 | 50204 |
| República Checa | 56935 | 49778 | 47298 |
| España | 43139 | 48456 | 45797 |
| Eslovaquia | 1493 | 7723 | 40023 |
| Hungría | 33161 | 37115 | 33523 |
| Austria | 44953 | 46860 | 29392 |
| Eslovenia | 21766 | 27691 | 26957 |
| Turquía | 12365 | 13647 | 16947 |
| Corea, República de | 20615 | 32853 | 16085 |
| Suecia | 21962 | 21292 | 15886 |
| Suiza | 18154 | 13623 | 12516 |
| Singapur | 8311 | 8968 | 12168 |
| Finlandia | 9748 | 6864 | 9229 |
| Rusia, Federación de | 4597 | 4739 | 5953 |
| Tailandia | 6395 | 5727 | 5682 |
| India | 3739 | 2963 | 3903 |
| Portugal | 4244 | 3633 | 3572 |
| Grecia | 3054 | 3788 | 2799 |
| Australia | 1869 | 2130 | 2044 |
| Israel | 1754 | 2229 | 1468 |
| Croacia | 1064 | 1054 | 1371 |
| Sudáfrica | 1095 | 1391 | 1289 |

Fuente: Trademap (2020)

En la tabla se puede observar que dentro de América, Estados Unidos es el único competidor real de la mercadería que produce MAN-SER SRL. Estos resultados son parcialmente positivos, ya que si en el futuro se decide exportar a países de Latinoamérica la empresa no tendrá competidores fuertes dentro del continente.

Una primera exportación puede ser una experiencia muy positiva en términos económicos siempre y cuando se tomen los recaudos necesarios y se intente llevar a cabo la operación de la forma más segura posible. Es por ello que una primera

experiencia a países cercanos puede servir de gran aprendizaje para luego analizar destinos más lejanos e interesantes.

De todas maneras, se deberá competir con el resto de los países, pero de antemano sabemos que contamos con una pequeña ventaja en cuanto a las distancias, lo que puede resultar beneficioso en términos de costos de logística y transporte.

Otro aspecto positivo es que dentro de los 10 principales exportadores de mercadería idéntica a la de la empresa MAN-SER SRL, ninguno de ellos pertenece a América del Sur.

Análisis PEST

Contexto económico

De acuerdo a Santander Trade (2020), es posible prever que la economía argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en este 2020. Ello es así ya que el país ha debido afrontar una nueva crisis económica, disparada por un déficit y una deuda que van *in crescendo*; a ello se suma la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de distintas ideologías.

Según las previsiones actualizadas del FMI, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% recién en 2021. Obviamente que este crecimiento estará sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

Además, en 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19.

Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.

Tipo de Cambio e Inflación

El tipo de cambio es una de las variables económicas más importantes, ya que es la referencia básica para valorizar las transacciones internacionales, tales como las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios, tanto reales como financieras, la inversión extranjera, la deuda externa, los activos que tienen los residentes de un país en otros países o las reservas internacionales, entre otros.

En el caso particular de la Argentina, el historial de inflación e inestabilidad de nuestra economía ha convertido al tipo de cambio en una variable esencial para toda la actividad económica. Por eso, cuando decimos que la economía argentina está dolarizada, estamos expresando no solamente que una gran cantidad de operaciones económicas se hacen en dólares, incluso en el mercado interno y entre residentes, o que la moneda norteamericana es uno de los activos financieros preferidos por los ahorristas argentinos, sino también que la evolución del precio del dólar es un elemento esencial para la determinación de todos los precios de la economía y por lo tanto de la tasa de inflación, más allá de la influencia directa de aquellas operaciones que impliquen intercambios con el exterior (Osvaldo Kacef, 2017).

En Argentina la inflación interanual se ha mantenido desde setiembre de 2019 ligeramente por debajo del centro del rango meta, ubicándose en mayo en 1,8 por ciento anual. Las expectativas de inflación a 12 meses descendieron en abril a 1,5 por ciento (2,0 por ciento en marzo) en un contexto de debilitamiento significativo de la demanda interna generado por la crisis del COVID-19. El efecto de esta reducción de la demanda y la menor inflación importada (por combustibles, por ejemplo) conllevaría una tasa de inflación nula para este año, que se revertiría parcialmente el próximo año con una tasa de 0,5 por ciento y convergería al rango meta en 2022 (BCRA, 2020).

El balance de los factores de riesgo de inflación tiene un sesgo a la baja considerando la posibilidad de una recuperación más lenta de la demanda interna o de la demanda global por efectos del COVID-19. El escenario macroeconómico asume que la expansión de la pandemia se controla en el segundo semestre y la economía nacional y global van retornando a su normalidad, aunque con cambios en los patrones de consumo. Sin embargo, hasta que la pandemia no haya sido controlada, permanece el riesgo de un rebrote que pudiera afectar a la baja nuevamente a la demanda agregada y la inflación importada, y por esta vía, a la inflación.

Para el año 2020 se prevé una contracción de la actividad económica, sustentada en el debilitamiento de la economía de nuestros socios comerciales, una menor

confianza empresarial y los efectos contractivos de la cuarentena; que serían parcialmente compensados por medidas de política fiscal y monetaria expansivas. Para el año 2021 se espera una mejora gradual en el crecimiento económico, debido principalmente a una mejora en la confianza empresarial y del ritmo de crecimiento de nuestros principales socios comerciales. Con ello se espera una recuperación gradual pero con un sesgo a la baja del nivel de actividad económica.

Las expectativas de inflación calculadas en base a encuestas a empresas financieras y no financieras, y a analistas económicos, revelan tasas de inflación esperadas entre 1,0 y 2,0 por ciento para 2020, y entre 1,8 y 2,2 por ciento para 2021; manteniéndose cerca del valor central del rango meta. Así, las expectativas de inflación a doce meses en mayo de 2020 se encuentran en 1,52 por ciento, y se espera que se mantengan cerca a dicho nivel en el horizonte de proyección (BCRA, 2020).

Gráfico 1: Índice de precios al consumidor



Fuente: INDEC, año 2020

Contexto político

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina con el 48,24% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. (Santander Trade, 2020).

En las elecciones generales de 2019, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados.

El cambio de gobierno en el 2019 conlleva un cambio ideológico y geopolítico para el país.

Con respecto a las políticas de promoción de exportaciones, éstas comprenden un amplio espectro de instrumentos, pero en Argentina, se concentran esencialmente en estímulos consistentes en transferencias monetarias, beneficios impositivos o aduaneros, créditos y servicios de asistencia técnica.

En la actualidad, el desafío que plantea el escenario actual del comercio internacional, con una creciente presencia de estas estructuras productivas transnacionalizadas, aconseja la adopción de estrategias y medidas diseñadas para tal fin, como lo han hecho otros países en diferentes estadios de desarrollo. Por otro lado, existen instrumentos estatales vigentes dentro y fuera de la política comercial actual que puede contribuir a aumentar la participación de la economía argentina. Esos instrumentos pueden conformar la base para una estrategia nacional para promover la inserción de la industria argentina.

Tabla 4: Beneficios a la exportación

| Conceptos | Beneficios a la Exportación |
|----------------------|---|
| Régimen de Reintegro | Permite la restitución total o parcial de los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo a título oneroso o por los servicios que se hubieran prestado con relación a esa mercadería. |
| Devoluciones | La devolución hace referencia al recupero de IVA por exportación |
| Créditos Aduaneros | Permite la cancelación deuda impositiva, previsional y aduanera con créditos provenientes de beneficios a la exportación |

Fuente: elaboración propia en base a AFIP (2020)

Tabla 5: Agencias

| Agencias | ¿Qué Hacen? |
|---|---|
| Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional | Brinda asistencia y asesoramiento gratuito a las empresas que quieren invertir, exportar y crecer en el país. |
| Pro Córdoba | Sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas. |
| Buenos Aires Gobierno | Guía para la primera exportación en su página web |

Contexto social

El brote de COVID-19 en Argentina ha sido relativamente limitado hasta el momento, con 5208 casos confirmados y 273 muertes (al 7 de mayo), y la mayoría de los casos se centraron en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires. Las autoridades han adoptado medidas radicales para prevenir un rápido crecimiento de las infecciones, que implican el cierre total de las fronteras y una cuarentena en todo el país, comenzando el día 20 marzo, incluyendo las fronteras cerradas.

La pandemia y las medidas de contención han tenido un impacto económico significativo, con una pérdida del PIB de entre 0,75 y 1 por ciento del PIB en el primer trimestre de 2020. Las medidas de gestión del flujo de capital (MFC) que ya estaban vigentes desde agosto de 2019 han protegido en gran medida a Argentina hasta ahora del impacto de las salidas de capital. (International Monetary Fund, 2020)

Diagnóstico y discusión

El análisis de la situación muestra que en el mundo hay mercado para el producto de MAN-SER.

Se observa que la empresa no cuenta con un departamento de Comercio Exterior, pero esto no es impedimento para que pueda exportar, se puede contratar a una compañía que realice estos servicios de forma externa a la empresa, podría contratar pasantías o un personal permanente que sea Licenciado en Comercio Internacional para poder brindar soporte al usuario, desarrollar y gestionar políticas comerciales internacionales en la empresa, armar un circuito logístico internacional, coordinar con los diferentes actores (despachante, forwarder, proveedores, clientes) para aumentar la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

Con respecto al producto que se elige exportar: Lavadoras, la posición arancelaria tiene varias ventajas: primero, al ser una PYME y no haber hecho nunca una exportación no pagaría derechos de exportación (el monto anual sujeto a desgravación no podrá superar los U\$S 300.000); segundo, de pagar derechos de exportación solo pagaría el 12% con un tope de \$ 3 por dólar; y, por último punto, la posición arancelaria

cuenta con un reintegro del 5%. En Argentina se pueden aprovechar los incentivos para las PYMES y sobre todo para las exportaciones.

Con respecto al contexto económico, no es un buen año para Argentina, el país debe afrontar la crisis económica por la que está atravesando, además de la inestabilidad política, la alta tasa de desempleo, la elevada inflación, el bajo tipo de cambio y el aislamiento por COVID-19. Estos factores pueden repercutir negativamente en la competitividad de la empresa, es por ello que se debe realizar una planificación teniéndolos en cuenta y poder conseguir ventaja de los mismos.

Para toda compañía la primera exportación es romper con la barrera de la comodidad del mercado interno. MAN-SER SRL es una PYME que tiene buena producción, les importa la relación con sus clientes y con sus empleados, el pronóstico para empezar a exportar es favorable, solo debe dar el primer paso.

Marco teórico

A continuación, se exponen las herramientas que colaboran en el cumplimiento y el alcance de los objetivos específicos propuestos. También es en esta instancia donde se somete a discusión el por qué a través de estas herramientas se pueden alcanzar dichos objetivos.

a) Selección de mercados internacionales

Para alcanzar el primer objetivo específico se implementará como herramienta la matriz multicriterio (Contreras, s.f.). Una de las principales decisiones a tomar es la selección de mercado internacional de una empresa, en este caso MAN-SER SRL. Es importante ya que puede influir en la economía y el crecimiento a mediano y largo plazo de la empresa.

En definitiva, a través de la matriz multicriterio se podrán identificar y valorar, mediando la implementación de criterios generales y específicos y de forma objetiva aquellos países más favorables para la exportación del producto escogido y que permitirán -con menores riesgos- la internacionalización de una empresa en ese nuevo mercado externo.

Cabe destacar que cuando se requiera plantear los posibles campos de internalización, hay diversos factores que son claves para ejecutar la matriz de selección de mercados y, así, intentar lograr la mejor elección posible. De forma objetiva se deben

analizar los siguientes aspectos: los recursos con los que cuenta la empresa, el o los riesgos, la competencia, los precios comerciales, la cultura, las leyes y demás regulaciones (Jeannet y Hennessey, 1997).

Por lo antes destacado se agrega que la metodología propuesta para la evaluación simultánea de los variados y múltiples mercados idóneos para comercializar es la aplicación de un proceso de filtrado. Y de allí la recomendación de la implementación del modelo de filtrado presentado por Jeannet y Hennessey (1997), es decir, la utilización de una matriz multicriterio que es una metodología cuya finalidad es facilitar la toma de decisiones. En este caso se utiliza para la selección del país que presente las mejores condiciones de venta de la lavadora que produce MAN-SER SRL.

Explican Jeannet y Hennessey (1997) que el proceso de análisis jerárquico (AHP, *Analytic Hierarchical Process*) o, como también se denomina, regla de decisión multicriterio, fue desarrollado por Saaty en 1980. Ella se funda en tres postulados básicos:

1-Desintegración del problema en objetivos, criterios y reglas de decisión dentro de una estructura jerárquica.

2-Juicios comparativos por pares de igual nivel jerárquico entre los objetivos y criterios, con respecto al nivel de la jerarquía superior.

3-Sinopsis de criterios y objetivos prioritarios.

La característica trascendental del AHP es el modo en la que la multiplicidad de los factores del proceso de evaluación se integra. A partir de allí, las mediciones y percepciones mutan en una escala única para *a posteriori* definir un orden de prelación (Jeannet y Hennessey, 1997).

De lo dicho surge que el primer paso del AHP es definir los criterios a ser evaluados, luego se les ha de conceder un peso referente, el cual permite denotar la importancia relativa para quien está investigando. En virtud de ello, según Jeannet y Hennessey (1997), la escala de ponderación usualmente oscila de 1 a 5 donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones.

Explican Jeannet y Hennessey (1997) que las ventajas del análisis multicriterio son, a saber:

1. Reconocen y ratifican una organización jerárquica del problema en distintos niveles para su evaluación.

2. Ofrecen una metodología que permite gestionar de un modo adecuado la información necesaria para la ejecución del plan de negocio ideado.

3. El método de asignación de pesos a los atributos facilita la tarea de extraer resultados confiables.

El análisis multicriterio opera usualmente, al decir de Jeannet y Hennessey (1997), con un somero número de alternativas predefinidas (objetos, elecciones o planes excluyentes mutuamente que serán sondeados en el proceso de decisión): $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$. Sobre estas variables, afirman los citados autores, se realiza una estimación (valores que quien tiene a cargo la elección emplea para caracterizar las diversas opciones, es decir, las particularidades y propiedades de los objetos examinados siendo generalmente apropiados de expresarse como una función matemática de las variables de decisión) sobre cada uno de los atributos, X_1, X_2, \dots, X_n , que, además, no tiene que ser fatalmente cuantificable y que se representa a través de una matriz de decisión, tal como la que se expone a continuación.

| | Criterio 1 | Criterio 2 | Criterio 3 | Criterio 4 | ... | Criterio "N" | Suma |
|--------------|------------|------------|------------|------------|-----|--------------|------|
| Problema 1 | | | | | | | |
| Problema 2 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Problema "N" | | | | | | | |

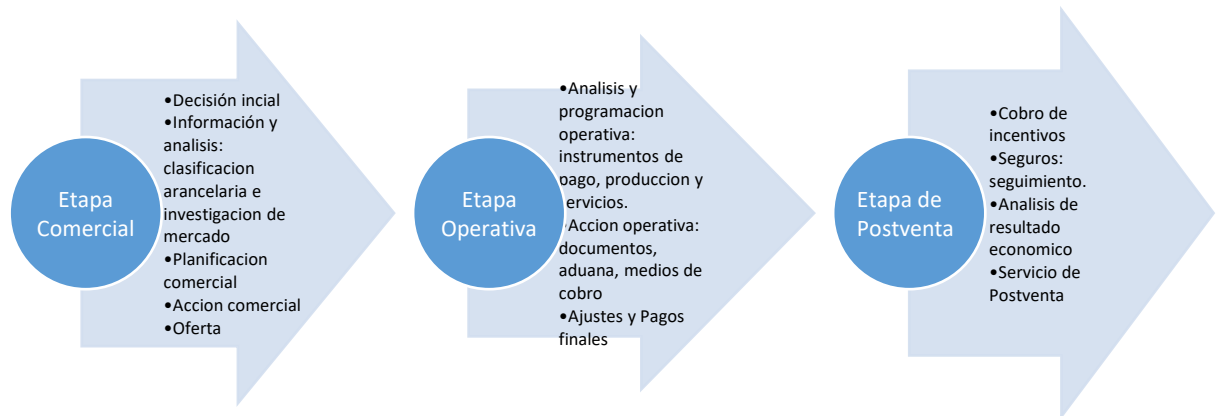
Atento lo dicho hasta aquí, se concluye con el hecho de que la decisión terminante consistirá en la elección de una o más alternativas entendida como la mejor o las mejores. Ello se realiza una vez obtenida la información aportada por el responsable de la decisión acerca de sus preferencias sobre los atributos y/o las alternativas que se han manifestado.

b) Plan de Exportación

Para alcanzar el segundo objetivo específico se empleará como herramienta la "secuencia de una exportación", desarrollada por Fratolocchi (2002). La secuencia de una exportación, al decir de este autor, se divide en tres fases principales: 1. Etapa comercial. 2. Etapa operativa. 3. Etapa de *post* venta.

Por lo expuesto, y a modo meramente ilustrativo, se expone una tabla donde consta punto por punto las tres fases y sus características dentro de la secuencia de una exportación.

Gráfico 2: Secuencia de una exportación



Fuente: elaboración propia en base a Fratolocchi, 2002

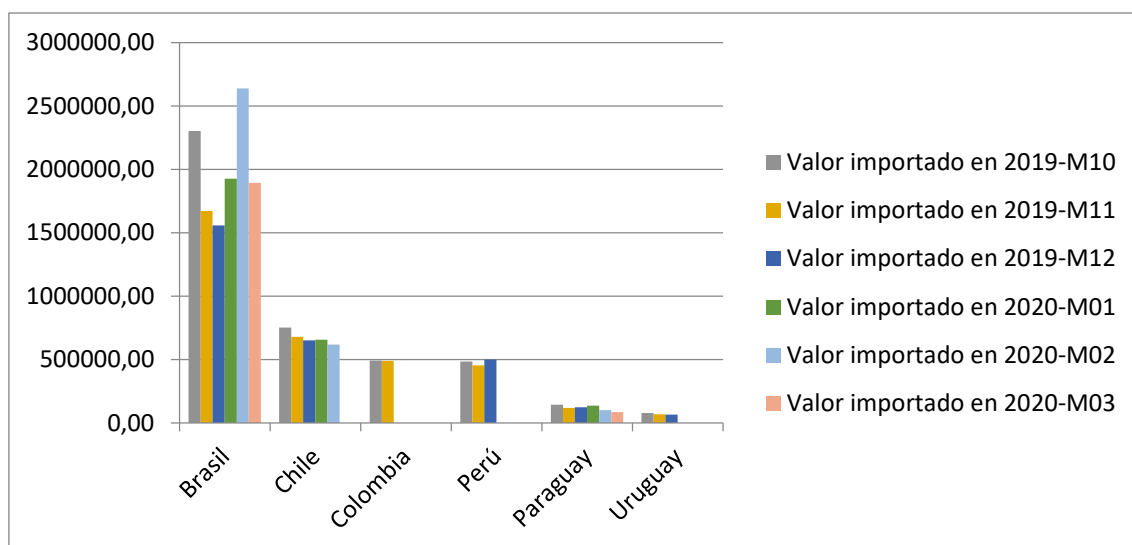
Plan de Implementación

En esta etapa se aplicarán las herramientas seleccionadas en el marco teórico para cumplir con los objetivos específicos del trabajo. Es por ello que, a continuación, se procederá a realizar la matriz multicriterio a los fines de seleccionar un país para el destino de las exportaciones de la empresa MAN-SER SRL.

De acuerdo a lo visto anteriormente, en el análisis de la situación, de los países que importan la PA 8424.30, se seleccionaron solo los países que se encuentran en América del Sur porque entre los países exportadores, en América, Estados Unidos es el único competidor real de la mercadería que produce MAN-SER SRL; quiere decir que no tiene competidores fuertes dentro del continente.

Además, una primera experiencia a países cercanos puede servir de gran aprendizaje para luego analizar destinos más lejanos.

Gráfico 3. Países de América del Sur de Tabla 2: Importaciones mundiales del producto



Fuente: elaboración propia (Trademap, 2020) ¹

Para comenzar con la matriz multicriterio se han definido los siguientes criterios de análisis y selección:

- Importaciones Totales de la nomenclatura 8424.30 en 2019 (FOB U\$S)
- Importaciones Totales (FOB U\$S)
- Derechos de Importación para productos de la PA 8424.30 en 2019 (en %)
- Inflación (estimado 2019)
- Crecimiento del PBI (estimado 2019)
- PBI per Cápita (estimado 2019)
- Distancia hasta el país de destino (en km)
- Clima de negocios

A partir de datos válidos obtenidos en fuentes oficiales se confeccionaron las siguientes tablas donde se le asignará a cada variable un valor de peso e importancia dentro de un rango específico.

Tabla 6: Importaciones Totales de la posición arancelaria 8424.30

| Importaciones Totales de la nomenclatura 842430 en 2019 (FOB U\$S) | | | | | |
|--|------------|-------|----------|---------------------|----------|
| País | FOB | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil | 35.753.043 | 4 | 20 -> 50 | 1 | 1 -> 5 |
| Chile | 8.800.139 | 2 | 5 -> 10 | 2 | 5 -> 10 |
| Colombia | 16.276.435 | 3 | 10 -> 20 | 3 | 10 -> 20 |

¹ 2019-M10: Hace referencia al Año 2019 y al mes Octubre (M10), Lo mismo para el resto de los valores

| | | | | | |
|----------|------------|---|----------|---|-----------|
| Paraguay | 37.570.486 | 4 | 20 -> 50 | 4 | 20 -> 50 |
| Uruguay | 1.807.113 | 1 | 1 -> 5 | 5 | 50 -> más |

Fuente: Nosis (2020)

Tabla 7: Importaciones totales

| Importaciones totales 2019 (FOB U\$S) | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-------|------------|---------------------|------------|
| País | FOB | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil | 177.341.225.208 | 4 | 100 -> 500 | 1 | 0 -> 25 |
| Chile | 60.377.940.584 | 3 | 50 -> 100 | 2 | 25 -> 50 |
| Colombia | 43.307.306.933 | 2 | 25 -> 50 | 3 | 50 -> 100 |
| Paraguay | 11.953.158.300 | 1 | 0 -> 25 | 4 | 100 -> 500 |
| Uruguay | 7.410.845.453 | 1 | 0 -> 25 | 5 | 500 -> más |

Fuente: Nosis (2020)

Tabla 8: Derechos de Importación para la posición arancelaria 8424.30 en 2019 (en %)

| Derechos de Importación para productos 842430 en 2019 (en %) | | | | | |
|--|------------|-------|-----------|---------------------|-----------|
| País | Porcentaje | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil | 0 | 5 | 0 -> 1,99 | 5 | 0 -> 1,99 |
| Chile | 0 | 5 | 0 -> 1,99 | 4 | 2 -> 3,99 |
| Colombia | 0 | 5 | 0 -> 1,99 | 3 | 4 -> 5,99 |
| Paraguay | 0 | 5 | 0 -> 1,99 | 2 | 6 -> 7,99 |
| Uruguay | 0 | 5 | 0 -> 1,99 | 1 | 8 -> más |

Fuente: Trademap (2020)

Tabla 9: Inflación 2019 (en %)

| Inflación 2019 (en %) | | | | | |
|-----------------------|------------|-------|-----------|---------------------|-----------|
| País | Porcentaje | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil | 4,31% | 1 | 4 -> más | 5 | 0 -> 0,99 |
| Chile | 2,8% | 3 | 2 -> 2,99 | 4 | 1 -> 1,99 |
| Colombia | 3,8% | 2 | 3 -> 3,99 | 3 | 2 -> 2,99 |
| Paraguay | 2,8% | 3 | 2 -> 2,99 | 2 | 3 -> 3,99 |
| Uruguay | 4,5% | 1 | 4 -> más | 1 | 4 -> más |

Fuentes: Repositorio / Cronista / EFE / Infobae / Larepublica / Datosmacro (2020)

Tabla 10: Crecimiento del PBI (estimado 2019)

| Crecimiento del PBI (estimado 2019) | | | | | |
|-------------------------------------|------------|-------|-------|---------------------|--|
| País | Porcentaje | VALOR | RANGO | Valores en millones | |

| | | | | | |
|----------|-------|---|-----------|---|-----------|
| Brasil | 1,1% | 1 | 0 -> 1,99 | 1 | 0 -> 1,99 |
| Chile | 0,80% | 1 | 0 -> 1,99 | 2 | 2 -> 3,99 |
| Colombia | 3,3% | 2 | 2 -> 3,99 | 3 | 4 -> 5,99 |
| Paraguay | 0,2% | 1 | 0 -> 1,99 | 4 | 6 -> 7,99 |
| Uruguay | 0,1% | 1 | 0 -> 1,99 | 5 | 8 -> más |

Fuente: Repositorio / Portafolio.co / EFE / El Observador / Datosmacro (2020)

Tabla 11: PBI per Cápita (estimado 2019)

| PBI per Cápita (estimado 2019) | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| País | PBI per Cápita | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil | U\$S 7.694 | 2 | 5000 -> 9999 | 1 | 0 -> 4999 |
| Chile | U\$S 15.112,68 | 3 | 10000 -> 24999 | 2 | 5000 -> 9999 |
| Colombia | U\$S 6.518,36 | 2 | 5000 -> 9999 | 3 | 10000 -> 24999 |
| Paraguay | U\$S 5.905 | 2 | 5000 -> 9999 | 4 | 25000 -> 49999 |
| Uruguay | U\$S 17.278 | 3 | 10000 -> 24999 | 5 | 50000 -> más |

Fuente: Expansión / Datosmacro / FMI / Infobae (2020)

Tabla 12: Distancia hacia el país de destino

| Distancia hacia el país de destino | | | | | |
|---|-----------|--------------|--------------|----------------------------|--------------|
| País | Km | VALOR | RANGO | Valores en millones | |
| Brasil (Sao Paulo) | 2385 km | 4 | 1500 -> 2999 | 5 | 0 -> 1499 |
| Chile (Santiago de Chile) | 1012 km | 5 | 0 -> 1499 | 4 | 1500 -> 2999 |
| Colombia (Bogotá) | 6197 km | 1 | 6000 -> más | 3 | 3000 -> 4499 |
| Paraguay (Asunción) | 1211 km | 5 | 0 -> 1499 | 2 | 4500 -> 5999 |
| Uruguay (Montevideo) | 1019 km | 5 | 0 -> 1499 | 1 | 6000 -> más |

Fuente: Google maps (2020)

Tabla 13: Clima de negocios

Clima de negocios

| País | | VALOR | RANGO | Valores en millones ² | |
|----------|----|-------|-------|----------------------------------|----|
| Brasil | A4 | 4 | A4 | 7 | A1 |
| Chile | A3 | 5 | A3 | 6 | A2 |
| Colombia | A4 | 4 | A4 | 5 | A3 |
| Paraguay | B | 3 | B | 4 | A4 |
| | | | | 3 | B |
| Uruguay | A3 | 5 | A3 | 2 | C |
| | | | | 1 | D |

FUENTE: COFACE (2020)

Una vez realizado el análisis por cada ítem o criterio de selección, se procedió al desarrollo de la matriz multicriterio que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 14: Matriz multicriterio

| Criterios | | Importaciones de PA 842430 (Fob U\$S) | Importaciones totales | DI para la PA 842430 (en %) | Inflación (Estimado 2019) | Crecimiento del PBI (Estimado 2019) | PBI per cápita (estimado 2019) | Clima de negocios | Distancia hacia el país de destino | Total |
|-----------|-----------|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------------------|-------|
| País | Peso | 0,1 | 0,05 | 0,25 | 0,1 | 0,1 | 0,05 | 0,25 | 0,1 | 1 |
| Brasil | Valor | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3,55 |
| | Ponderado | 0,4 | 0,2 | 1,25 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 1 | 0,4 | |
| Chile | Valor | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3,9 |
| | Ponderado | 0,2 | 0,15 | 1,25 | 0,3 | 0,1 | 0,15 | 1,25 | 0,5 | |
| Colombia | Valor | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3,25 |
| | Ponderado | 0,3 | 0,1 | 1,25 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 1 | 0,1 | |
| Paraguay | Valor | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3,45 |
| | Ponderado | 0,4 | 0,05 | 1,25 | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,75 | 0,5 | |

² A1: La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, por lo general, bueno. La probabilidad de impago es muy poca.

A2: La probabilidad de impago sigue siendo escasa, aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea algo peor que en los países con calificación A1.

A3: El comportamiento de pago, en general no tan bueno como en las categorías anteriores, podría verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada.

A4: El comportamiento de pago, a menudo bastante medio, podría además quedar afectado por un entorno económico y político que podría deteriorarse, la probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable.

B: Un entorno económico y político inseguro es susceptible de afectar a los comportamientos de pago, con frecuencia mediocres.

C: El entorno económico y político de país, muy inseguro, podría deteriorar un comportamiento de pago, ya normalmente bastante malo.

D: El entorno económico y político del país presenta un riesgo muy elevado, que agravará los comportamientos de pago, en general deplorables.

| | | | | | | | | | | |
|---------|-----------|-----|------|------|-----|-----|------|------|-----|-----|
| Uruguay | Valor | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3,5 |
| | Ponderado | 0,1 | 0,05 | 1,25 | 0,1 | 0,1 | 0,15 | 1,25 | 0,5 | |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, conforme surge del análisis de la matriz multicriterio, el mercado chileno resultó ser la mejor opción para la exportación de la lavadora especial industrial de la empresa MAN-SER SRL.

Cabe destacar que los factores de mayor influencia dentro de la matriz fueron el arancel cero como país asociado al MERCOSUR, la distancia desde Córdoba a Santiago de Chile y el clima de negocios, siendo variables fundamentales que influyen en el precio final del producto y en la estabilidad y seguridad de la operación.

Antes de comenzar a desarrollar los pasos para realizar un Plan de Exportación, es necesario explicar que la empresa debe estar registrada como exportadora en AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) en los Registros Especiales Aduaneros.

Es por ello que AFIP desarrolló un sitio web integrado con un manual paso a paso para generar esta inscripción y despejar todas las dudas frecuentes que puedan surgir³.

Normalmente la gestión de registro como importador y exportador la realiza el despachante de aduana.

Etapa comercial

A continuación, se muestra una tabla con los potenciales clientes en Chile, la gran mayoría radicados en la Región metropolitana de Santiago. Todas las empresas pertenecen al rubro industrial y pueden llegar a ser consumidores del producto que fabrica MAN-SER SRL.

Dado que la mayoría de las empresas se encuentran en Santiago de Chile, durante el resto del reporte de caso se trabajará en base a ese destino, más concretamente para realizar los cálculos de costos y tramos logísticos.

Tabla 15: Principales empresas importadoras de Chile para el producto con la nomenclatura 8424.30

| Importador | U\$S-CIF 2019 | Cantidad Tn 2019 | U\$S-CIF 2018 | Cantidad Tn 2018 | U\$S-CIF 2017 | Cantidad Tn 2017 | U\$S-CIF 2016 | Cantidad Tn 2016 |
|------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
|------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|

³ <http://www.afip.gob.ar/registroAduanero/>

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|---------|-------|
| SODIMAC S.A. | 950.417 | 17.542 | 1.766.868 | 38.131 | 1.545.223 | 31.771 | 507.272 | 9.843 |
| INGENIERIA Y SERVICIOS ORBITEC | 741.258 | 14 | 616.644 | 12 | 485.773 | 14 | 555.439 | 13 |
| MAQ.Y H.BLACK DECKER DE CHILE | 359.028 | 6.554 | 605.012 | 12.888 | 333.662 | 4.703 | 118.468 | 2.162 |
| KARCHER CHILE SPA | 271.153 | 6.662 | 558.201 | 7.705 | 384.207 | 4.726 | 335.708 | 3.602 |
| NILFISK ADVANCE S.A. | 226.758 | 1.115 | 1.687.481 | 15.907 | 278.401 | 363 | - | - |
| AQUAPRESS LTDA | 212.807 | 181 | 348.883 | 244 | 507.860 | 308 | 327.773 | 299 |
| IND.D/CJTOS MEC. ACONCAGUA S.A | 199.538 | 1 | - | - | - | - | 265.630 | 1 |
| EMARESA, INGENIEROS Y REPR. SA | 186.406 | 560 | 379.102 | 2.647 | 279.575 | 932 | 238.766 | 2.052 |
| COM. E IND. ITAKA LTDA. | 174.220 | 1.654 | 168.554 | 886 | 206.406 | 739 | 254.237 | 1.392 |
| TRUSAL S.A. | 158.795 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| GLEMANS SERVICIOS LIMITADA | 151.510 | 1 | - | - | - | - | - | - |
| EASY RETAIL S.A. | 132.345 | 3.088 | 128.713 | 3.000 | 197.628 | 4.150 | 165.346 | 3.600 |
| AGROCOMERCIAL QUILLOTA S.A. | 110.875 | 1 | - | - | - | - | - | - |

Fuente: elaboración propia. Penta-Transaction (2020)

Promoción

Un muy buen plan de promoción son las ferias comerciales internacionales, en donde la empresa presenta sus productos para poder atraer a la mayor cantidad de clientes interesados, pero como es de público conocimiento por el COVID-19 se anulaban y no hay fecha de vuelta de actividades, es por ello que se aconseja utilizar un instrumento poderoso y económico para promocionar productos y/o localizar clientes en el exterior: Internet.

En la etapa comercial se mencionan las 13 principales empresas importadoras de la máquina lavadora en Chile, se pueden conseguir mails, teléfonos y enviarles una presentación de la empresa MAN-SER SRL y del producto, una vez que tenemos un primer contacto, comunicarnos para invitarlos a una presentación vía Zoom, la cual se hará en un mismo día y hora para todas las empresas.

Pueden inscribir en buyargentina a través de la agencia de inversión y comercio internacional? Alguna otra acción interesante? Contacto con embajadas y cámaras de comercio?

Precio

En esta etapa se definirá el precio de exportación del producto. Según los datos de la empresa, el precio de la lavadora industrial en puerta de fábrica es de U\$S 60.000.

Gráfico 4: Fórmula del precio FOB/FCA

Formula del Precio FOB

$$FOB = \frac{MPN + (MPE + MPE \times R) + MO + ENV + EMB + FI + SI + CER + GA + GFB + OG - DWx (1 - IG)}{1 - (CDA + GB + CA + IP + (DE / (1 + DE)) + (U / (1 - IG))) + R \times (1 - IG)}$$

Fuente: Exportarya.com

En donde:

Gráfico 5: Conceptos

| Siglas | Concepto | Siglas | Concepto |
|--------|--------------------------|--------|-------------------------------------|
| MPN | Materia Prima Nacional | GFB | Gastos Fijos Bancarios |
| MPE | Materia Prima Extranjera | OG | Otros Gastos |
| R | Reintegro | DWx | Drawback |
| MO | Mano de Obra | IG | Impuesto a las Ganancias |
| ENV | Envase | CDA | Comisión del despachante de Aduanas |
| Emb | Embalaje | GB | Gastos Bancarios |
| FI | Flete Interno | CA | Comisión del Agente |
| SI | Seguro Interno | IP | Intereses de Prefinanciación |
| CER | Certificaciones | DE | Derechos de Exportación |
| GA | Gastos Aduaneros | U | Utilidad |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Cálculo

| Valores en Moneda | | Valores en Porcentaje | | |
|------------------------|---------------|-------------------------------------|------------|---------------|
| Concepto | U\$D | Concepto | Porcentaje | U\$D |
| Materia Prima Nacional | USD 60.000,00 | Comisión del despachante de Aduanas | 1% | USD 742,49 |
| Gastos Aduaneros | USD 200,00 | Gastos Bancarios | 1% | USD 742,49 |
| Gastos Fijos Bancarios | USD 50,00 | Derechos de Exportación | 0% | USD 0,00 |
| | USD 60.250,00 | Reintegro | 0% | USD 0,00 |
| | | Impuesto a las Ganancias | 11% | USD 1.376,52 |
| | | Utilidad | 15% | USD 12.513,85 |

FOB Total: USD 74.248,82

Fuente: Elaboración propia

En el caso de MAN-SER SRL, al ser su primera exportación no pagaría derechos de exportación y no obtiene el beneficio de Reintegro, es por ello que el total del FOB por exportar una maquina lavadora quedaría en: U\$D 74.248,82.

Gastos aduaneros se refiere al precio que cobra el despachante por la presentación de la SIMI, del despacho y el arancel SIM que se cobra DGA cuando se realizan esos trámites.

La PA del producto no paga derechos de importación en Chile, es por ello que en este caso contratando el transporte, podemos dejar la carga en el domicilio del cliente haciendo que nuestro Incoterm sea DDP.

Volumen

La máquina lavadora industrial tiene un peso de 3200kg. Sus medidas son:

Largo: 2.5 metros.

Alto: 2.7 metros.

Ancho: 2.10 metros.

Por su tamaño, volumen y peso, un contenedor estándar de 20 pies: 20"x 8"x6" es adecuado y suficiente para el transporte de la lavadora industrial.

Oferta Internacional

| OFERTA INTERNACIONAL | |
|-----------------------------------|--|
| Mercadería | Lavadora especial de piezas |
| Características | Fabricada en origen |
| Marca | Man – Ser SRL |
| Unidad de venta | 1 lavadora especial de piezas |
| Unidad por contenedor | 1 lavadora especial de piezas |
| Posición Arancelaria SA | 8424.30 |
| Precio | U\$S 74.248,82 (FCA Córdoba) |
| Cantidad | 1 unidad |
| Condición de entrega | FCA Córdoba INCOTERMS 2010 |
| Medio de transporte Internacional | Terrestre |
| Forma de pago | 30 % por adelantado 70 % CAD (Cash Against Documents) |

Cliente Potencial: INGENIERIA Y SERVICIOS ORBITEC

Estimados Srs. de Ingeniería y Servicios Orbitec,

Nos complace enviarle la oferta de nuestra máquina lavadora especial de piezas cuyas características son:

- Peso: 3.200 kg
- Medidas: altura 2,7mt x ancho 2,1mt x largo 2,5mt
- Fabricada y ensamblada: en Córdoba, Argentina, MAN-SER SRL
- 1 Unidad
- PA: 8424.30
- Precio: U\$D 88.602,94
- Condición de entrega: FCA Córdoba Incoterms 2010

La modalidad de transporte internacional sugerida es terrestre y el medio que transportará la mercadería será un camión contratado de la empresa Sanchez-Huerta.

La divisa utilizada en la operación es el Dólar Norteamericano. El banco pagador en Argentina será BBVA Francés.

La empresa propone como forma de pago el 30% por adelantado vía transferencias bancaria y el restante 70% contra entrega de documentos, es decir CAD. La entrega de la misma deberá ser a los 20 días del depósito del 30%.

La validez de la oferta es por un plazo a 30 días corridos, contados desde su fecha de emisión.

Agradecemos su atención. En espera de recibir una favorable respuesta.

Sin otro particular, saluda atentamente.

Natalia Hollger
Responsable de COMEX
MAN-SER SRL

Etapas operativas

La etapa operativa consiste en la operatoria de la exportación propiamente dicha.

Cotización Internacional

Las cláusulas de la cotización se describen a continuación:

Cotización N° 0001-06/20

1. **Ámbito de aplicación:** las presentes condiciones generales de venta resultarán de aplicación a la fabricación de la lavadora especial de piezas marca MAN-SER SRL en la ciudad de Córdoba, Argentina.
2. **Las Partes:** MAN-SER SRL desde ahora la “Empresa” e Ingeniería y Servicios Orbitec desde ahora el “cliente”.
3. **Obligaciones de las partes:** la empresa se obliga por medio de la presente oferta y por exclusivo pedido del comprador, a producir y ensamblar 1 unidad del producto “Lavadora especial de piezas” cuyas características son: máquina lavadora especial de piezas de 3.200 kilogramos con una altura de 2,7 metros, un ancho de 2,10 metros y un largo de 2,5 metros. Al mismo tiempo, se compromete a hacer entrega de la misma al correspondiente importador; quien se obliga a recibirla y pagar el precio pactado según se especifica en el Anexo I de la presente cotización.
4. **Condiciones de entrega:** previa acreditación del 30% pactado como adelanto, la empresa se obliga a poner la mercadería a disposición del cliente en el lugar y plazo estipulados.
5. **Ley y jurisdicción aplicables:** las presentes condiciones se regirán e interpretarán de acuerdo con la Convención de Viena de 1980.

Anexo I (correspondiente a la cotización)

- A. La fecha de entrega de la mercadería será acordada entre comprador y el vendedor. A tales efectos el comprador deberá comunicar la fecha en que desea disponer del producto con un mes de anticipación para que el vendedor pueda planificar los recursos necesarios.
- B. El precio fijado es de U\$S 88.602,94 (FCA Córdoba, Argentina).
- C. Por el tipo de mercadería negociada, la misma se dispone correctamente embalada en el contenedor. Se presenta dentro del contenedor sobre el remolque que la transportará, sujeta con malacates y demás accesorios que provea la agencia de transporte.
- D. **Forma de pago:** 30/70. 30% por adelantado vía transferencia bancaria y el restante 70 % contra entrega de documentos, es decir CAD. Banco en Argentina: BBVA Francés.

Servicios, contratación del transporte

Continuado con nuestra etapa operativa, es crucial seleccionar el medio de transporte más adecuado que se adapte a las necesidades de la empresa. Suponiendo que la mercadería viajará a desde la Ciudad de Córdoba hacia Santiago de Chile (Tabla 17: Principales empresas importadoras de Chile). El trayecto consiste en una distancia de 1012 km vía terrestre por lo que el transporte seleccionado para la exportación de cada lavadora industrial es el camión.

En esta etapa se analiza junto con los transportistas las mejores rutas y posibles eventos que pueden surgir en la operación.

En el Anexo 1 se encontrará la propuesta recibida por la empresa Sanchez Huerta SRL, la cual será elegida para realizar la acción operativa.

Acción operativa

La acción operativa corresponde a documentos, aduana y medios de cobro, a continuación se detallan cada uno de ellos:

Documentos necesarios:

- ✓ Factura Pro-Forma
- ✓ Factura Comercial “E”: la factura comercial electrónica se realizará en forma previa a la oficialización de la misma por Sistema Malvina (SIM).
- ✓ Documento de Transporte: Carta de Porte
- ✓ Certificado de Origen: para acceder a los beneficios arancelarios por el Acuerdo Chile-MERCOSUR.

Tramitación y despacho físico:

- Nos ponemos en contacto con el despachante de Aduana para revisar en conjunto la documentación y hacer las presentaciones mediante el SIM.

Aduana – Carga:

- Una vez que tengamos el despacho de exportación se da el visto bueno para avanzar con la carga.
- En la empresa se realiza el embalaje y carga de la máquina lavadora en el servicio de transporte contratado.

Pasos fronterizos Argentina – Chile

En el caso del trayecto Córdoba – Santiago de Chile, se va a elegir el paso de Cristo Redentor – Los Libertadores.

Etapa de postventa

La etapa de postventa es muy importante para las empresas para poder fidelizar a los clientes, para que vuelvan a comprar y nos recomienden con otros posibles clientes.

La empresa MAN-SER SRL tiene un excelente servicio de postventa, pero al tener a nuestro cliente en otro país se recomienda revisar el servicio para clientes que se encuentren en el exterior y tener en cuenta los siguientes servicios para brindar:

- Capacitaciones: una vez que llegue la máquina lavadora ofrecer un servicio vía Zoom o WhatsApp para explicar su instalación y los cuidados que deben tener.
- Garantía: que la lavadora tenga una garantía de 6 meses.
- Seguimiento: cada 30 o 60 días consultar por el producto.
- Descuentos: ofrecer descuentos si se hace una segunda compra o compra masiva.

Conclusiones y recomendaciones

Como se observó a lo largo del trabajo de exportación, la empresa MAN-SER SRL cuenta con las condiciones y requisitos necesarios para realizar su primera exportación con destino a Chile; cuenta con la infraestructura, los recursos humanos, capitales y sistema de producción necesarios para penetrar el mercado seleccionado.

A partir de las herramientas presentadas en el Marco Teórico se pudo diseñar un plan de implementación con las acciones a seguir para que la operatoria de exportación se desarrolle de la manera más eficiente posible.

Es importante que la empresa aproveche la oportunidad de colocar su producto en el mercado internacional para incrementar sus potenciales clientes; tener acceso a nuevos mercados genera desarrollo y crecimiento en la empresa al generar nuevos ingresos, además aprovecha la capacidad de producción instalada y no depende únicamente del mercado local.

Si la empresa toma la decisión de exportar se recomienda contratar una persona especializada en comercio internacional que pueda desarrollar desde adentro un plan de exportación adecuándose a la cultura, forma de trabajar y exigencias de la empresa. Todas las empresas son diferentes por lo que estas características influyen en el resultado final de un plan de implementación.

Por último, dada la situación económica y social actual por la que está atravesando el país (COVID-19, año 2020) es recomendable no tomar decisiones apresuradas, evaluar todos los pros y contras, y sobre todo aprovechar los beneficios a la exportación que el gobierno vaya lanzando.

Bibliografía

Álvarez, A. (2016). Qué es un plan de internacionalización. Aral Its Consultores.
Recuperado de <http://www.aralits.com/que-es-un-plan-de-internacionalizacion/>

BCRA, (2020). Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda.asp

Canvas Siglo 21, MAN-SER SRL Productos y Servicios Industriales, Comercio Internacional, Lección 9 de 16, párr. 2. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/login/canvas>

Central de Información de VUCE. (2019). Ventanilla Única de Comercio Exterior.
Recuperado de <https://ci.vuce.gob.ar/>

Contreras, E. (s.f). Evaluación multicriterio. Cepal. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/ev_social_ILPES_2009_4_multicriterio.pdf

Datos Macro. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>

Fratilocchi, A. (2005). Comercio Exterior. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.

Exportar Ya. Recuperado de <https://exportarya.com/calcular-precio-fob.asp>

Hennessey, H. D., Jeannet, J.P. (1997). Global Marketing Strategies. International Student Edition. Houghton Mifflin Company

International Monetary Fund, 2020. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

Kacef Osvaldo, 2017, Fundación CECE. Recuperado de <http://fcece.org.ar/>

Naciones Unidas. (2012). Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio. Obtenido de Convenio del Sistema Armonizado (SA). Recuperado de <http://tfig.unece.org/SP/contents/HS-convention.htm>

Nosis (2020). Informes. Recuperado de <https://explorer.nosis.com/es/Informes/Ver/1265012>

Santander Trade (2020). Argentina: política y economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Trade Map. (2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de <https://www.trademap.org>

Universidad Empresarial Siglo 21. (2020). Licenciatura Comercio Internacional. Canvas. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com>

Anexo 1



TRANSPORTES
SANCHEZ HUERTA S.R.L.
 RUTA 40 Y CALLE ORO - SAN JUAN - TEL.: 0264 4313018 - transportes@sanchezhuerta.com.ar

COTIZACION DE SERVICIOS

FECHA: 10/06/2020

1 PRESUPUESTO Nº 1403SH2020
CLIENTE: MAN-SER SRL

Cotización viaje

LUGAR DE CARGA: Córdoba, Argentina
LUGAR DE DESCARGA: Santiago de Chile, Chile

TIPO DE CARGA: Máquina lavadora
TIPO DE EQUIPO: Camión con contenedor de 20''

COTIZACION: U\$S 2.050 round trip.
VIGENCIA: 30 días a partir del envío de la misma
PAGO: 30 Días fecha factura

Días libres: 1 día de carga
 1 día descarga

COSTO DEL DIA DE ESTADIA: U\$S 500

NOTA: Seguro de la carga 0.35% del valor de la carga (mínimo 50 USD), con cláusula de EXIMICION a favor del transporte