

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Comercio Internacional



**PLAN DE NEGOCIO INTERNACIONAL PARA**

**MAN – SER S.R.L.**

Cerinignana Agustín

D.N.I: 34.632.637

Legajo: VCIN03857

2019

## Resumen

Existen múltiples empresas pymes familiares en Argentina que aún no han tomado la iniciativa de incursionar en mercados internacionales. Muchas creen que la inversión es muy grande y otras que por falta de profesionales y conocimientos no lo realizan. El objetivo de este trabajo es determinar que a través de un plan de negocio internacional la empresa MAN-SER, lograra penetrar en un mercado internacional de una manera eficaz y eficiente. Para ello, deberá cumplir con los requisitos necesarios para convertirse en exportador. Estos serán realizados por un experto en Comercio Exterior, quien posee un gran conocimiento en la materia. También se realizara una selección de los productos con los que ya cuenta la empresa y se pondrán a prueba las mejores estrategias, para penetrar en el mercado internacional. En este caso, solo se procederá con un solo producto, ya que la empresa realizara su primer intento en ventas internacionales. Luego a través del instrumento Matriz Multicriterio, se analizara cual es el país más conveniente a penetrar.

Palabras claves: Plan de negocios internacionales, Comercio Exterior, Exportaciones, Matriz Multicriterio.

## Abstract

There are several family businesses in Argentina that have not yet been taken on the initiative of entering international markets. Many believe that the investment is very large and others that they do not. The objective of this work is to determine through an international business plan the company MAN-SER, will be able to penetrate in an international market in an effective and efficient way. To do this, you must comply with the necessary requirements to become an exporter. These will be carried out by an expert in Foreign Trade, who has a great knowledge in the matter. You can also make a selection of the products that already have the company and you can try the best strategies to penetrate the international market. In this case, only one product will proceed, since the company will make its first attempt at international sales. Then, through the multicriteria Matrix instrument, the most convenient and penetrating country will be analyzed.

Key words: International Business Plan, Foreign Trade, Exports, Multicriteria Matrix

## Introducción

El trabajo se centra en la realización de un Plan de negocios de exportación de una empresa radicada en la ciudad de Córdoba denominada MAN-SER SRL. La empresa se desempeña en el rubro metalúrgico, posicionándose como un importante proveedor nacional que comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales). Dado que la empresa actualmente no se encuentra comercializando internacionalmente, el objetivo principal es encontrar un nuevo mercado y penetrar en el mismo con la estrategia más eficiente y eficaz.

Para lograr con éxito el posicionamiento de la empresa en el nuevo mercado, es necesario tener en cuenta el análisis de los aspectos tanto internos, como externos; que puedan contribuir a la ejecución eficaz de este proyecto, como aquellos que dificulten su consecución. En conclusión, se determinará el escenario más conveniente para la empresa, en términos comerciales.

Debido a que estamos inmersos en un mundo tan globalizado y cambiante, es de suma importancia poder adaptarse a los cambios continuos y atenderlos con gran rapidez brindando soluciones adecuadas. Es por esto que, MAN –SER SRL, dentro de su plan anual de estrategias comerciales, debería analizar la posibilidad de una apertura de mercado internacional con el objetivo de penetrar con sus productos y cubrir la necesidad de dichos mercados, poniendo en práctica un plan de exportación.

Se considera que, con la implementación de dicho proyecto, la empresa pueda penetrar un nuevo mercado y seguir sumando a su cartera de clientes, nuevas oportunidades de negocios.

### Objetivo General

- Formular un Plan de negocio internacional para la empresa MAN-SER S.R.L. en el mercado latinoamericano.

### Objetivos específicos

- Definir los procedimientos completos que debe cumplir la empresa para exportar.
- Determinar la mejor forma de ingresar las maquinas lavadoras al mercado internacional latinoamericano.

Es importante destacar ¿para qué sirve un plan de negocios?, el plan resulta de gran importancia para cualquier empresa, sin importar la dimensión, que anhela tener un acercamiento lo más detallado posible por medio de un plan de acción. La planeación permite el poder de pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, así también como de los riesgos que se pudieran presentar. Si la decisión de la empresa fuera de enfrentar dichos riesgos, sería a través de la creación de estrategias que estuvieran fundamentadas en información verídica y confiable. “Plan de negocios de Exportación” (2010).

Para lograr con éxito el posicionamiento de la empresa en un nuevo mercado, se inicia con la proyección y desarrollo del área de Comercio Internacional, que pueda contribuir a la ejecución de este primer paso hacia la apertura internacional que pretende afrontar la empresa. Contar con un profesional idóneo en la materia es de suma importancia para cumplir con dicho propósito.

Entran en juego los documentos que son de suma importancia y que la empresa que no los conozca sólidamente puede incurrir en grandes pérdidas económicas. Entre ellos se encuentran: Factura Comercial, Documento de Transporte, Certificado de Origen, entre otros. Un Licenciado en Comercio Internacional sería fundamental para determinar los procedimientos tanto administrativos como estructurales; que debe cumplir la empresa para afrontar con eficiencia y eficacia este nuevo desafío. Además se informara detalladamente sobre los pasos que se requieren para una exportación. Por ejemplo: estar inscriptos en el registro de Exportadores, obtener información de las posiciones arancelarias, Reintegros, Derechos de exportación, etc.

MAN-SER tiene como objetivo comenzar a exportar con el fin de explotar una nueva oportunidad de negocio. Sin embargo, al momento de exprimir al máximo dicha oportunidad, se encuentran con retos y requerimientos, que por falta de preparación y conocimiento, no saben cómo afrontarlos.

Es importante saber que la investigación de mercados por sí sola no garantiza el éxito, tampoco la alta demanda o la calidad que pueda tener un producto o servicio. El éxito en la internacionalización de una empresa comienza cuando se toma conciencia de que la globalización es una realidad y se toman medidas para afrontarla. Por esto, debe existir en la empresa un plan en donde se estructure y planifique, tanto administrativamente como financieramente, la estrategia o camino a seguir para lograr una exportación exitosa. Es precisamente mediante la planificación que cada vez más empresas logran incursionar exitosamente en el comercio internacional. El plan de exportación es una herramienta que facilita al empresario poder prever riesgos, identificar oportunidades y establecer estrategias. De igual forma, facilita al empresario la toma de decisiones basada en información. “Plan de Exportación” (2013).

## Análisis de la Situación

MAN – SER es una empresa familiar que fue fundada en 1995, en la ciudad de Córdoba. La misma desempeña sus actividades en el sector metalúrgico, posicionándose como un importante proveedor nacional de bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes. Esta liderada por los hermanos Juan y Melina Mansilla quienes toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tiene debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio. La empresa es reconocida a nivel nacional y pretende serlo en Latinoamérica a través de la confiabilidad y calidad de sus productos. Si bien, MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales como: AIT, Volkswagen, Metalmeccanica, Pestrack y Scania, aún no se ha desarrollado en materia de comercio internacional. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con profesionales que los asesoren en la disciplina.

Si bien, en el año 2018 una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender los productos en el exterior. Hasta el año 2020 no han tenido necesidad de importar los insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros. Además se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería aprovechar. En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocas empresas: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L.

Esto se debe a que esta industria precisa de una inversión muy alta para ingresar, pues el proceso productivo requiere de maquinarias e infraestructura de gran valor y además contar con rigurosos requisitos. Es por eso, que para poder afrontar, dicho panorama, se deberán obtener altos niveles de producción para obtener economías de escala que justifiquen tal inversión, causando así, una distribución más amplia de costes fijos, reduciendo los costes unitarios y en última instancia el coste total del producto.

Otro obstáculo que debería tener en cuenta los nuevos ingresantes, es que estas empresas, compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el 2019 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación.

La firma cuenta con proveedores que satisfacen su requerimiento de calidad, como por ejemplo: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

En la industria metalúrgica, el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo. Estos tienen una importancia considerable en la cadena de valor, pero en el rubro existen muchos proveedores que pueden cubrir esta necesidad debido a la abundante oferta.

Por otra parte, los productos que se ofrecen son por lo general, personalizados, con una oferta diferenciada o única por lo que se considera que el costo de cambiar de proveedor es alto, ya que una baja en la calidad de la materia prima provista puede ocasionar pérdidas muy grandes.

Cabe destacar, que muchos de los insumos que componen la finalización de las lavadoras industriales, son extraídos de proveedores nacionales, es por esto que se debe tener un buen trato con los proveedores.

Para realizar su primera experiencia en mercados internacionales, se seleccionara el producto: Maquina Lavadora;

Posición Arancelaria: **8479.90.90.90.W**

Descripción: Las demás. Partes. Máquinas y aparatos mecánicos con una función propia, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo. Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

Este producto se le denomina customizado, ya que cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.

La producción consta de cada una de las etapas de un proyecto: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura. Vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico. Se dividen los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. La clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos.

Siguiendo con el proceso de exportación, se deberá tener en cuenta un tema que es de gran importancia: los organismos de intervención previa a las importaciones y exportaciones de mercaderías. En nuestro país, además de contar con DGA (Dirección General de Aduanas), existen otras instituciones que poseen delegadas facultades de control. Dichas facultades son instrumentadas mediante leyes, decretos y acuerdos internacionales. La consulta de la normativa a cada organismo que corresponda, es muy importante para definir una correcta intervención sobre las mercaderías a importar o exportar. “Intervención de terceros...” (2001)

Es necesario que previo al inicio de la operación tengamos en cuenta que cada organismo cuenta con diferentes requisitos y procedimientos para la emisión de certificados o autorizaciones. Es fundamental saber cómo se tramita, en qué lugar, los horarios de atención, cuanto es el tiempo de demora y cuáles son las diferentes formalidades de presentación de las solicitudes. Se debe tener en consideración que existe tipos de mercaderías en donde la intervención debe ser realizada por más de un organismo

Las intervenciones en las operaciones de exportación, por lo general, se efectúan en forma previa a la operación aduanera y en la declaración aduanera se consigna el número de autorización que emite el organismo interventor. Estos trámites son registrados en el Sistema Informático Malvinas, previsto por la Afip para la declaración de las operaciones de exportación, por lo que deben estar previamente concluidos.

En el caso del producto seleccionado los organismos intervinientes son:

- RENAR – Registro Nacional de Armas y
- ARN – Autoridad Regulatoria Nuclear.



Otros puntos que son de suma importancia a la hora de exportar y que la empresa debe conocer son:

❖ Tratamiento Arancelario

- Derechos de exportación: retenciones que gravan las mercaderías que son destinadas al exterior. Existe don tipos: Específicos y Ad- valorem. Al producto seleccionado le correspondería un derecho Ad-Valorem 12%, con tope máximo de \$3 por cada dólar exportado<sup>1</sup>. Sin embargo, entro en vigencia un decreto<sup>2</sup> que señala que se desgravan el derecho de exportaciones para las MiPyMEs que no excedan los U\$S 50.000.000 en el año calendario anterior. La empresa MANSER, podrá aprovechar este beneficio, ya que no ha realizado ninguna exportación hasta el momento. (Tarifar, 2019)
- Estímulo a las exportaciones: son un conjunto de retribuciones que recibe el portador por parte del Estado. Son llamados: Reintegros y Drawback. En el caso del producto seleccionado obtendrá un reintegro del 4.5 % ad-valorem. (Tarifar, 2019)

Es importante resaltar que para que una exportación sea eficaz y eficiente se debe tener un gran conocimiento en todos los puntos expuestos, ya que, un mínimo error puede incurrir en grandes pérdidas comerciales y económicas.

---

<sup>1</sup> Por Decreto N° 793/18 se fija hasta el 31/12/2020 un Derecho de Exportación del 12%, con un tope máximo de \$ 3 por cada Dólar Estadounidense del valor imponible o del precio FOB, según corresponda.

<sup>2</sup> Decreto N°793/18: se desgrava desde el 08/05/2019 y hasta el 31/12/2020 a las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

## MARCO TEORICO

### *Procedimientos para exportar*

Para lograr cumplir con el primer objetivo: Definir los procedimientos completos que debe cumplir la empresa para exportar, utilizaremos como herramienta de apoyo: Guía para la Primera Exportación, es un manual que brinda la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que tiene como meta apoyar, en su proceso de internacionalización, a las PyMES.

Esta guía nos sirve como base informativa para adentrarnos en el proceso de exportación, que parte desde, analizar la potencialidad exportadora del producto, hasta participar en las actividades de promoción comercial. Resulta entonces fundamental tomar conciencia de lo importante que es la capacitación y planificación de las acciones para lograr tal objetivo.

#### Las acciones que se desarrollaran para cumplir dicho objetivo serán:

- Inscribir a la empresa como exportador/importador, ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Cabe destacar que si la empresa desea exportar a través del nuevo régimen de Exportación Simplificada no deberá realizar dicha inscripción.
- Definir y clasificar el producto para penetrar en el mercado internacional.
- Análisis del mercado e identificación de la demanda.
- Negociar términos de ventas Incoterms.
- Precio de Exportación.
- Detallar la documentación necesaria.
- Conocer los incentivos a la exportación.
- Incentivos financieros a las exportaciones.
- Restricciones en el comercio internacional
- Seleccionar el transporte y los medios de pago.
- Ingreso de divisas.
- Mecanismos de Promoción Comercial.

Luego se realizara la selección del mercado internacional en el cual el producto penetrara. El instrumento que se utilizara para determinar el país será la Matriz Multicriterio , es una herramienta utilizada para la toma de decisión en base a factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que intervienen en un suceso. En el cuadro se podrá observar las variables seleccionadas. (Saaty, 1980)

Variables	Ponderacion	PAIS 1		PAIS 2		PAIS 3		PAIS 4		PAIS 4	
		Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot
Importaciones totales maquinas lavadoras											
Derechos de Exportación											
Inflación estimada (2020)											
Crecimiento del PBI (estimado 2020)											
PBI per cápita (estimado 2020)											
Libertad Económica											
Riesgo País											
Distancia hasta el país de destino											
TOTAL											

### *Estrategias para una eficaz exportación.*

Para poder lograr cumplir el segundo objetivo: Determinar la mejor forma de ingresar las maquinas lavadoras al mercado internacional latinoamericano, se iniciara con la definición de las estrategias Globales de Penetración de Mercados siguiendo los lineamientos del autor: Cateora (2009), “Marketing Internacional”.

El ingreso al mercado extranjero se realizara mediante una exportación directa. Esta requiere generalmente de la intervención de agentes y distribuidores. En este caso el profesional a cargo del área de Comercio Internacional hará un análisis del mercado y se contactara con distribuidores para poder penetrar en el mercado reduciendo riesgos.

Además, para mayor precaución podemos contar con la colaboración de un agente residente en el mercado a penetrar, debido a que existe la posibilidad de encontrar diferencias tanto geográficas como culturales entre países, por lo cual es necesario contar con un profesional que detecte oportunidades en un mercado que ya conoce.

Una vez definido como se ingresara en el mercado, se definirá las estrategias de Marketing Mix, basándonos nuevamente en el autor: Cateora (2009), "Marketing Internacional".

-Estrategias de producto: el producto será presentado de la manera en que se produce actualmente, siendo susceptible de sufrir modificaciones en caso de que así lo exija el importador. Aun así, se mantendrá la esencia del producto que radica en el diseño y diferenciación del mismo.

-Estrategias de Promoción: se considerará como uno de los métodos más viables, la participación de ferias internacionales, dado que en la misma coinciden numerosos exportadores e importadores, por lo que es posible generar contactos y conseguir potenciales clientes. En la ciudad de Córdoba, contamos con la agencia de promoción ProCórdoba, que brinda un calendario de Ferias a las que se podrá concurrir.

-Estrategia de comunicación: debido a la globalización y los avances tecnológicos, contar con una página web es vital para la empresa. La misma debe contar con la mayor información posible de la empresa, debe estar actualizada constantemente y ser atendida por una persona que sea competente en la materia para atender cualquier necesidad que los clientes planteen.

-Estrategia de precio: se espera que el precio en el mercado extranjero, refleje de alguna manera el posicionamiento que Man –Ser quiere obtener, mostrándose como una marca que brinda una oferta completa, mediante una combinación de calidad, precio competitivo, y diseño exclusivo.

Para finalizar con el cumplimiento del objetivo diseñaremos una Oferta Internacional, ya que la mayoría de las empresas no cuentan con los recursos para poder realizar la presentación de forma personal de sus productos con el cliente del país extranjero. Para la realización de la misma utilizaremos el modelo del autor: Fratolocchi (2002), “Como exportar e importar”.

<i><u>Oferta exportable de MAN-SER S.R.L. Argentina</u></i>	
Man – Ser S.R.L. Argentina	
Contacto:	
Dirección:	
Teléfono:	
Email:	
Web:	
País de destino	
Producto	
Posición arancelaria	
Usos del producto	
Empresas compradoras	
Unidad mínima de compra	
Envío de muestras	
Condición de compra	
Precio FOB unitario	
Condiciones de pago	
Medio de transporte	
Plazos de entrega	
Validez de la oferta	
Información adicional	

## Propuesta Profesional

A continuación se realizara un recorrido sobre los puntos a tener en cuenta para que la empresa Man-Ser pueda concretar el Plan de negocio internacional. Se hará énfasis sobre dos objetivos claves que serán de suma importancia para que le empresa pueda realizar su primera comercialización al mundo, más precisamente en mercados latinoamericanos.

- 1- Definir los procedimientos completos que debe cumplir la empresa para exportar.

Es de suma importancia que la empresa tome la decisión de contar con un profesional en el área de Comercio Internacional para llevar adelante un primero proyecto de Exportación. Este, será el encargado de brindarle a la empresa el conocimiento y asesoramiento necesario para cumplir con el objetivo de forma eficaz y eficiente.

A continuación se detallaran las acciones que llevaran a la empresa a convertirse en exportadora.

En primero lugar, Man-Ser S.R.L. debe realizar la inscripción como Exportador, ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Los requisitos que solicita la DGA para estar inscriptos son:

-Poseer alta en los impuestos al valor agregado, Ganancias o en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS), en caso de corresponder.

- No estar en estado de falencia.

-Tener firma, foto, huella dactilar y documento de identidad registrados digitalmente en el Sistema Registral.

-No contar con antecedentes en el Registro de Infractores.

-Se deberá declarar los socios e integrantes de los organismos de administración y fiscalización en ejercicio, según el tipo societario.

-Poseer el alta en el Sistema de Comunicación y Notificación Electrónica Aduanera (SICNEA) y en el Sistema Informático de Trámites Aduaneros (SITA).

También existe otra opción a tener en cuenta para realizar una exportación: Régimen Simplificado de Exportación.

Los requisitos a tener en cuenta para la inscripción son:

- Presentar formulario de inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores de la DGA (Dirección General de Aduanas).
- Exhibición de la constancia de la CUIT
- Declarar domicilio comercial
- Publicación de la inscripción

Una vez inscriptos, se definirá y clasificara el producto para penetrar en el mercado internacional. La determinación del mismo se llevara a cabo luego de haber realizado un análisis e investigación sobre los productos que ofrece Man-Ser y el tiempo y recursos que lleva realizarlos. Se seleccionara a las maquinas lavadoras industriales como el producto a exportar, ya que son el producto líder de la empresa.

Posición Arancelaria	8479.90.90.900.W
Sección VI : Capitulo 84	Reactores nucleares, calderas, maquinas, aparatos y artefactos mecanicos; partes de estas maquinas o aparatos
Partida: 8479	Maquinas y aparatos mecanicos con funcion propia, no expresado ni comprendidos en otra parte de este capitulo
Sub-partida: 8479.90.90	Los demas
8479.90.90.900W	Los demas

Luego de que las maquinas lavadoras industriales hayan sido el producto elegido para la comercialización internacional, se seleccionara e identificara el mercado objetivo.

Dentro de los países posibles analizados en el Mercado Internacional se han destacado: Brasil, Uruguay, Chile, Bolivia, Estados Unidos, Colombia, México. Estos países son los de mayor cantidad de importaciones de las máquinas lavadoras industriales.

A continuación, se detallara una tabla en donde se observara las importaciones de los países seleccionados a valor FOB.

**1 TABLA – Principales importaciones**

País Importador	PERIODOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Brasil	28.858.670	20.800.261	9.236.592	9.115.184	103.872.473	4.841.432
Uruguay	7.328.017	7.811.662	5.472.810	4.033.485	3.616.768	1.457.332
Chile	9.838.563	5.310.055	4.404.639	2.824.841	2.976.335	1.617.580
Bolivia	4.308.945	4.650.842	2.911.315	2.697.438	2.501.703	2.066.355
Estado Unidos	1.592.607	5.950.253	2.011.500	3.197.564	1.699.964	2.345.990
Colombia	2.658.288	3.077.466	1.587.539	1.175.371	1.824.374	2.587.932
México	2.462.643	4.319.946	566.033	582.833	3.003.632	1.850.485

Fuente: Tarifar (2020)



- Filtros de selección:

1- Factores no controlados por la empresa.

Se comenzara a realizar la selección de países teniendo en cuenta el factor distancia geográfica, ya que la lejanía del mercado es un factor condicionante en materia de internacionalización. Si bien, los países que hemos mencionados se encuentran en América, Estados Unidos y México se encuentran más alejados del país con respecto a los demás. Esto provoca incrementos notables en los costos de logística y puede hacer que la rentabilidad de la operación no sea la deseada.

2- Competidores.

Además de las distancias geográficas entre ambos países su eliminación también se justifica teniendo en cuenta que Estados Unidos y México se encuentran muy próximos a dos grandes exportadores mundiales de América Latina que son Chile y Brasil. Esto puede hacer que el ingreso a estos países no sea un negocio muy rentable debido a que los precios por parte de la empresa deban encarecerse para poder penetrar allí.

3- Matriz Multicriterio.

Variables	Ponderacion	BRASIL		URUGUAY		CHILE		BOLIVIA		COLOMBIA	
		Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot	Cal	Tot
Importaciones totales maquinas lavadoras	0.5	5	2.5	2	1	2	1	3	1.5	3	1.5
Derechos de Exportacion	0.15	1	0.15	5	0.75	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Inflacion estimada (2020)	0.02	1	0.02	5	0.04	2	0.04	1	0.04	1	0.02
Crecimiento del PBI (estimado 2020)	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.06	3	0.06
PBI per capita (estimado 2020)	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.09	1	0.06
Libertad Economica	0.03	1	0.03	4	0.12	5	0.15	1	0.15	1	0.12
Riesgo Pais	0.04	4	0.12	5	0.15	5	0.15	4	0.15	4	0.3
Distancia hasta el pais de destino	0.20	3	0.6	4	0.08	5	1	2	1	2	0.08
TOTAL			3.48		2.98		2.94		2.19		3.19

Luego de haber investigado, ponderado y analizado, la Matriz arroja como resultado al país de Brasil como la mejor opción para exportar las maquinas lavadoras industriales.

Cabe destacar que dentro de las variables, dos se han ponderado con mayor puntaje debido a la gran influencia que tienen en el precio final del producto. Ellas son, derechos de importación y distancia hasta el país de destino (tomando como punto de partida y llegada a las capitales de los respectivos países).

Man – Ser diseña y construye maquinas lavadoras específicas para satisfacer las necesidades de clientes en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgicos, logística, etc.,

De acuerdo con la estrategia de penetración de mercado que se analizara más adelante, se buscara y seleccionara un listado de empresas que distribuyan el producto en Brasil y por otro lado empresas que lo utilicen para realizar una venta directa. La empresa se pondrá en contacto con ellas para iniciar una primera comunicación. También debemos conocer cuáles serán los competidores locales a los que nos vamos a enfrentar, adaptar el producto para dichos mercados y verificar que la empresa cumpla con las normas de calidad para el correcto ingreso al país que se seleccionara. Con respecto a las normas de calidad, Man- Ser, ya trabaja con el principal estándar de calidad que es el de las ISO 9001 (2018).

A la hora de realizar un contrato de compra venta internacional, es de suma importancia reunir la documentación requerida para la comercialización. En las primeras ventas, se trabajara en conjunto con un estudio de despachante de Aduanas que asistirá a la empresa en la presentación de la documentación correspondiente frente a la Aduana.

El equipo del estudio y el referente de la empresa se encargaran de:

- ❖ Realizar la factura de Exportación. La misma contiene detalles de la mercadería, fecha y lugar de emisión, unidad de medida, cantidad de unidades que se facturaran, precio unitarios y totales de venta, divisa de venta, condición de venta, forma, y plazos de pagos, pesos brutos y netos, marcas, numero de bultos que contiene la mercadería y medio de

transporte a utilizar. Es emitida a través de la página de Afip con la letra E. Obtener el certificado de origen. La Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, lo otorga a través de su página web. El mismo certifica de que origen es la mercadería que se exportara.

- ❖ Informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo ha como se encuentra embalada, completando lo que se llama Packing List.
- ❖ La empresa decidirá junto al responsable de comercio exterior de transportar la mercadería por vía marítima. Es por esto, que se anexara el Conocimiento de Embarque (Bill of Loading). Los datos que contiene son: datos del cargador, datos del exportador, datos del consignatario, datos del importador, nombre del buque, puerto de carga y de descarga, indica si el flete es pagadero en destino o en origen, importe del flete, marcas y números del contenedor o de los bultos, número del precinto descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medidas, fecha de embarque.
- ❖ De acuerdo al medio de transporte se utilizara el Icoterm FOB para calcular el precio de la exportación.

#### *Cálculo precio FOB de exportación*

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

Concretada la venta internacional, Argentina brinda beneficios a los exportadores con incentivos a las exportaciones. Los mismos se denominan Reintegros y consiste en la devolución total o parcial de los tributos interiores que se hubieran pagado en las distintas etapas de producción y comercialización de las mercaderías a exportar manufacturadas en el país, nuevas y sin uso.

Para obtener la liquidación del beneficio Man-Ser presentara ante la Dirección General de Aduanas, la documentación que acredite el embarque de la mercadería.

Otro beneficio que pueda obtener la empresa es el financiero. Los bancos locales ofrecen diferentes líneas de créditos para ayudar a las Pymes en su crecimiento. La empresa podrá optar por adquirirlos para lograr competir eficazmente en el mercado a penetrar, pudiendo respaldar sus ofertas a los compradores o brindar mayor plazo de pago a los mismos.

Otro tema que se definirá con respecto al contrato de compra –venta, es el medio de pago que se utilizara en la negociación. Los factores a tener en cuenta que inciden en su elección son: la confianza, el tamaño de las partes, el monto de la transacción y los costos financieros. La seguridad de un medio de pago está en estrecha relación con su costo. Se recomendará el uso de la Transferencia Bancaria. Se definirá al momento de concretar la venta si será, de forma anticipada o al momento de la recepción de la mercadería.

- Por último la empresa debe comenzar a participar en eventos internacionales para divulgar sus productos e intentar ingresar a nuevos mercados. Para esto la empresa se pondrá en contacto con las agencias de promoción como: la Agencia para la Promoción de las Exportaciones, denominada Pro-Córdoba y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Estas brindan asesoramiento e información sobre ferias, exposiciones, misiones comerciales y ruedas de negocios. Participar en estos eventos le genera a la empresa un gran conocimiento que constituye una experiencia de gran valor, permitiéndole ver las fortalezas y debilidad y las oportunidades sobre ciertos mercados. Determinar la mejor forma de ingresar las maquinas lavadoras al mercado brasilero.

Una vez finalizado el proceso de análisis, investigación interna y definición del destino, es hora de avanzar sobre el perfil de funcionamiento del mercado seleccionado. Se debe definir de qué manera se atraerá al cliente y como se le demostrara que cada estrategia seleccionada le generara un gran valor a su compra. Para esto se requiere mucha habilidad, conocimiento y experiencia.

### Estrategia de penetración de mercado

El ingreso al mercado brasilero se realizara mediante una exportación directa. Esta decisión beneficia a la empresa, ya que al ser su primera experiencia, el contacto directo con el cliente, enriquece la experiencia. Incluir a intermediarios aumenta los costos.

Se expondrá dos opciones que le permitirán a la empresa penetrar en el mercado.

- 1- El profesional a cargo de Comercio Exterior hará un análisis del mercado y se contactara con el distribuidor para poder penetrar el mercado con menores riesgos. Se realizara una selección y la empresa se contactara con:

EMPRESA
Subra-Lavador de piezas industriales calle Guaianazes, 1536 - Elysian Fields Sao Paulo-SP - CEP: 01204-001 - Brasil (55 11) 3221-8444 / (55 11) 3333-1811

Se trabajara en conjunto con el distribuidor que se menciona ya que Sao Paulo se encuentra cercano a Argentina y además posee puerto marítimo. Cuenta con gran variedad de productos y tiene como clientes a grandes empresas brasileras.

- 2- Otra forma de penetrar en el mercado es por cuenta de la empresa. Se comunicara directamente vía telefónica, mail o se hará una visita personal con las empresas que se mencionaran a continuación: Weg, Yamaha, Tupy,

Toyota, Ford, Fiat, Vale, Furnas, Gerdau, SKF, Petrobras, P&G, Lorenzetti, Nestle, Bosch, Unilever, Honda, Scania, Nissan, Cat, entre otras. Debido a la existencia en la Argentina de algunas sucursales de las empresas mencionadas, se podrá lograr conseguir contactos que nos habiliten de forma directa la comunicación con Brasil.

Las empresas mencionadas, serán seleccionadas a través de la división de rubros en los que la empresa se divide: metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgicos, logística, etc. También se tendrá en cuenta el tamaño y la dimensión de las mismas y por último que estén ubicadas en Sao Pablo o en las cercanías.

### *Estrategia de producto*

El producto será presentado de la manera en que se produce actualmente, siendo susceptible de sufrir modificaciones en caso de que así lo exija el importador. En este caso puede que se necesite realizar cambios debido a las diferentes normas de calidad que presente el país. Aun así, se mantendrá la esencia del producto que radica en el diseño y diferenciación del mismo.



Imagen N°1. Lavadora Industrial. Fuente: MAN-SER (s/f)

### *Estrategia de precio*

La estrategia de precio se justifica en la relación precio-calidad. Se considera que el precio de las maquinas lavadoras industriales de Man-Ser a nivel internacional será competitivo dado que además de asegurar calidad, también ofrece diseños exclusivos a preferencias del cliente. Se ofrecerá un producto a un precio bajo a fin de generar un buen nivel de ventas y conquistar una participación grande del mercado. Por otra parte, se espera que el precio en el mercado brasilero, refleje de alguna manera el posicionamiento que Man-Ser quiera obtener, mostrándose como una marca que brinda una oferta completa, mediante una combinación de calidad, precio competitivo, y diseño exclusivo.

Se desarrollara a continuación el cálculo de la exportación con el fin de tener un precio de referencia estimado del proyecto realizado. El mismo se calculara con el Icoterm FOB, que es el más usado en transportes marítimo, en donde el vendedor es responsable hasta el despacho de la mercadería.

### Costo estimado de exportación

<b>CALCULO FOB</b>	
COSTO PRODUCCION	USD 60.000
GASTOS EXPORTACION	
Embalaje	USD 100
GASTOS EMBARQUE	
Flete Interno	USD 2200
Seguro Interno	USD 300
Honorarios Despachante	USD 500
Certificado de Origen - Gastos operativos	USD 150
	<b>USD 63250</b>
DERECHO DE EXPORTACION 12%	USD 3219,46
REINTEGRO 4,5%	- USD 3533,04
UTILIDAD 20%	USD 15702,4
<b>TOTAL</b>	<b>USD 78638,82</b>

### *Estrategia de promoción*

Ferias Internacionales: son los espacios en donde se intercambian los productos y servicios, y donde se permite obtener mucha información y contactos para entablar nuevas relaciones comerciales.

Se detallaran dos eventos que serán de una gran experiencia para que la empresa pueda vivenciar el contacto internacional con otras empresas.

#### 1- Feria EXPIMA:

- Sectores:
  - Agricultura
  - Componentes mecánicos
  - Industria alimentaria
  - Maquinaria industrial
  - Maquinarias
  - Tecnología de minería

Periodicidad: Anual

- Alcance International

Próxima Edición EXPIMA

Del jueves 01 al sábado 03 Octubre 2020

Ciudad: Córdoba

País: Argentina

Expima concentra en un mismo espacio la mayor oferta para la industria minera, cementera, construcción, autopartista, alimenticia, agrícola y ganadera facilitando así el contacto e intercambio entre proveedores y compradores. Man – Ser fabrica maquinas lavadoras para mucho de estos rubros. Además, como se puede observar, se realizara en la ciudad de Córdoba, lo que a nivel económico será una gran ventaja ya que solo nos costaría el alquiler del stand y como primer contacto con este tipo de eventos sería muy oportuno.



## 2- Feria Higiexpo

- Sectores:
  - Medio Ambiente
  - Servicios
  - Equipamiento de limpieza
  - Limpieza
  - Limpieza Industrial
  - Producto de limpieza
  - Servicio de limpieza

Periodicidad: Bienal

- Alcance International

Próxima Edición Higiexpo

Del martes 09 al jueves 11 Noviembre 2020

Recinto: Sao Paulo Expo Exhibition & Convention Center

Ciudad: Sao Paulo

Pais: Brasil.

Este evento será una gran vitrina para la empresa, en el que se podrán observar los últimos lanzamientos en productos, máquinas y servicio de limpieza de las principales empresas del sector de Brasil. Otra ventaja que tiene es que se realizara en la ciudad brasilera de Sao Paulo, mercado objetivo.

### Costo estimado de visita a la Feria.

Viaje aéreo, 2 personas \$45850 X 2: \$91.700

Estadía 2 noches (Hotel Colossal Su) para 2 personas: \$3800

Otros gastos (almuerzo – cena – transporte interno): \$20.000

Total estimado: \$115500

*Estrategia de comunicación*

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos y que la empresa pretende internacionalizarse, se deberá contratar un diseñador de página web que actualice la página que la empresa ya posee. Además se deberá crear una plataforma E-COMMERCE. El contenido deberá permitir a los interesados conocer las ofertas de la empresa y contactar con la misma para poder definir y comparar presupuestos. La utilización de este medio de comunicación (sitio web) muestra a la empresa como una organización actual y consciente de las nuevas formas de comercialización en los mercados cibernéticos.

## Oferta Internacional

<i><u>Oferta exportable de MAN-SER S.R.L. Argentina</u></i>	
Man – Ser S.R.L. Argentina	
Contacto: Cerinignana, Agustín.	
Dirección: 24 de Septiembre 4724, San Pedro Nolasco – Córdoba - Argentina	
Teléfono: +549351-4932077 / +549351 - 4949079	
Email: <a href="mailto:man-ser@man-ser.com.ar">man-ser@man-ser.com.ar</a>	
Web: <a href="http://www.man-ser.com.ar/">http://www.man-ser.com.ar/</a>	
País de destino	Brasil
Producto	Maquinas Lavadoras Industriales
Posición arancelaria	8479.90.900.W
Usos del producto	Destinado a empresas industriales para realizar la limpieza de sus piezas.
Empresas compradoras	Distribuidoras de máquinas y empresas industriales
Unidad mínima de compra	10 unidades
Envío de muestras	No se realizan.
Condición de compra	FOB
Precio FOB unitario	USD 78638,82
Condiciones de pago	Transferencia Bancaria Anticipada
Medio de transporte	Marítimo
Plazos de entrega	65 días
Validez de la oferta	30 días.

## Conclusiones y Recomendaciones

MAN – SER es una importante empresa nacional del sector metalúrgico que ha tomado la iniciativa de adentrarse en el mundo del comercio internacional. Para afrontar el desafío se pensó y desarrollo este plan de negocios, que permitió obtener diferentes conclusiones.

La empresa tiene un gran potencial a nivel estructural, ya que el producto seleccionado: maquinas lavadoras, son producidas en el mercado local. Esto hace que Man –Ser esté preparada para cumplir con las primeras demandas internacionales.

Luego del análisis y selección del mercado, Brasil es la opción más conveniente. En primer lugar, forma parte del Acuerdo del Mercosur, lo que permite tener beneficios referidos al ingresado de las maquinas lavadoras al país. En segundo lugar, la distancia geográfica permite reducir costos de logística. Por último, Brasil presenta una económica estable, con gran capacidad de controlar la inflación y en constante crecimiento.

Se recomienda que la forma de penetrar en el mercado brasilero sea a través de una exportación directa. Esta permite tener el control total de la operatoria, obtener mayor conocimiento del mercado, tener relación y seguimiento directo con la cartera de clientes.

Adicionalmente, se aconseja que la empresa participe de ferias tanto nacionales, como internacionales, permitiéndole la captación de nuevos clientes potenciales. Para hacerlo con mayor éxito se recomienda asociarse a Pro-Córdoba, la agencia que asesora a las Pymes en todo lo referido a promociones de las exportaciones. Además, actualizar y potenciar su página web, a través de la contratación de un especialista en marketing digital.

Debido a la inexperiencia en operatoria internacional, se sugiere que la empresa contrate a un especialista en Comercio Internacional para que se ocupe de todos los requisitos y documentos que son necesarios para llevar adelante con eficiencia y eficacia este gran desafío.

## Bibliografía

Cateora, Philip, (1995) *Marketing Internacional*. 3° ed. México: MacGraw-Hill.

Fratilocchi, Aldo, (2002) *Como exportar e importar*. 1°ed. Argentina: Cangalo.

Fredes, Virginia, (2016) Ministerios de Desarrollo Económico. *Guía para la primera exportación*. Recuperado de

[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia\\_para\\_la\\_primera\\_exportacion.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/guia_para_la_primera_exportacion.pdf)

Gómez Ramo Patricia, (2010) PRO –MEXICO. *Plan de Negocios Internacional de Exportación*. Recuperado de

[https://www.academia.edu/4763617/Plan\\_De\\_Negocios\\_Internacional\\_De\\_Exportacion](https://www.academia.edu/4763617/Plan_De_Negocios_Internacional_De_Exportacion)

Tarifar (2019). Recuperado de: <http://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/28394>