

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de caso

“Oportunidad comercial dentro del mercado latinoamericano para la  
empresa MAN-SER S.R.L.”

Autora: María Victoria Busico

DNI: 37.853.329

Legajo: CIN01238

2020

## Agradecimientos

A mis padres, Paola y Luis, por darme la posibilidad de estudiar, apoyarme y alentarme en todo momento a alcanzar cada desafío que me propongo.

A mi pareja por darme los alientos necesarios para seguir adelante y no dejarme bajar los brazos.

A mis hijos por motivarme e inspirarme a progresar todos los días.

A mis hermanos, por su incondicionalidad en cada momento de la vida.

A los profesores de cada materia realizada, por transmitirme el conocimiento y mostrarme con dedicación el camino al profesionalismo.

## Resumen

El presente trabajo final de graduación tuvo como objetivo brindarle a la empresa MAN- SER S.R.L. las herramientas para poder introducirse en el comercio internacional proponiendo de esta manera un Plan de Exportación para uno de sus productos estrella como son las máquinas lavadoras industriales.

Primeramente se estableció un análisis de mercado ateniendo a la actualidad política, económica, social, tecnológica y del comercio internacional en donde se encuentra inmersa la empresa con el propósito de conocer el contexto de actuación.

Para el cumplimiento del Plan de Exportación se propuso una metodología para realizar la selección del mercado más óptima dado el contexto; se realizó una investigación y se llegó a la conclusión que Chile es el mercado más conveniente para efectivizar la primera exportación.

Luego, se expuso un modelo de exportación directa paso a paso, lo cual dio pie para desarrollar el planteamiento de la estrategia de penetración de mercado y los distintos lineamientos y herramientas que la empresa debería tener en cuenta para lograrlo.

De esta manera, habiendo diseñado un plan adaptado a las necesidades de MANSER se demostró la versatilidad de la disciplina del comercio internacional, pudiendo articular diversos instrumentos alusivos al desarrollo estratégico, el análisis de los mercados y la aplicación herramental de la exportación.

### Palabras clave

Comercio internacional; Máquina lavadora industrial; Selección de mercado; Plan de exportación;

## Abstract

The purpose of this final graduation project was to provide the company MANSER S.R.L. tools to enter international trade, thus proposing an Export Plan for one of its star products such as industrial washing machines.

Firstly, a market analysis was established taking into account the current political, economic, social, technical and international trade where the company is immersed in order to know the context of action.

To comply with the Export Plan, a methodology is proposed to make the most optimal market selection given the context; An investigation was carried out and it was concluded that Chile is the most convenient market for the first export.

Then, a step-by-step direct export model was presented, which provided a basis for developing the approach of the market penetration strategy and the guidelines and tools that the company should take into account to achieve it.

In this way, having designed a plan adapted to the needs of MANSER, the versatility of the discipline of international trade was demonstrated, being able to articulate various instruments alluding to strategic development, market analysis and the tooling application of exports.

Key words.

International Trade; Industrial washing machine; Market selection; Export plan.

## ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>2</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<i>Objetivo general</i> .....	8
<i>Objetivos específicos</i> .....	8
<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<i>Análisis de variables externas (domésticas)</i> .....	9
<i>La empresa</i> .....	12
<i>Análisis de variables internas de la empresa</i> .....	13
<i>Análisis del contexto: mercado internacional (oferta-demanda-ventajas-desventajas)</i> .....	15
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>20</b>
<b>PROPUESTA PROFESIONAL</b> .....	<b>22</b>
<b>PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADO</b> .....	22
<i>FASE I: Filtrado preliminar</i> .....	22
<i>FASE II: Identificación de potenciales mercados</i> .....	24
<i>FASE III: Selección de mercado</i> .....	26
<b>ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META</b> .....	27
<i>Etapa Comercial</i> .....	27
<i>Etapa Operativa</i> .....	29
Costos detallados.....	29
<i>Etapa Posventa</i> .....	30
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>33</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>35</b>
<i>Anexo I</i> .....	35
Presupuesto Agente de Cargas Inter American Cargo .....	35
<b>ANEXO E</b> .....	<b>36</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Clasificación de máquinas lavadoras industriales</b> .....	<b>14</b>
<b>Tabla 2: Oferta latinoamericana de máquinas lavadoras industriales</b> .....	<b>16</b>

<b>Tabla 3: Demanda latinoamericana de máquinas lavadoras industriales .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 4: Balanza comercial argentina de máquinas lavadoras industriales...;Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Tabla 6: Matriz multicriterio 1 .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 7: Matriz multicriterio 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 8: Referencias matriz multicriterio .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 9: Principales importadores del producto (P.A. 8424.30.10) .....</b>	<b>27</b>

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1: Oferta mundial de máquinas lavadoras industriales .....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 2: Demanda mundial de máquinas lavadoras industriales .....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 4: Valor importado de lavadoras industriales por países de ALAC. ...</b>	<b>22</b>
<b>Ilustración 5: Valor exportado de lavadoras industriales ALAC. ....</b>	<b>23</b>
<b>Ilustración 6: países importadores de lavadoras industriales período 2017/2019 .....</b>	<b>;Error! Marcador no definido.</b>

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se desarrolla un reporte de caso para la empresa MAN-SER S.R.L., estableciendo una búsqueda de nuevas oportunidades comerciales dentro del mercado latinoamericano para las lavadoras industriales. MAN SER SRL es una empresa familiar del rubro metalúrgico especializada en el manejo de la viruta ofreciendo productos específicos para el cuidado de equipos y recursos.

Con respecto a la problemática, este proyecto surge ante la necesidad de la empresa de internacionalizarse debido a la demanda de sus productos por parte de potenciales clientes en el exterior. MAN SER SRL en la actualidad solo realiza ventas en el mercado interno pero algunos de sus clientes exportan sus productos al mercado latinoamericano. De aquí la necesidad de brindarle a la empresa un nuevo enfoque exportador con la finalidad de expandir sus fronteras y crecer.

La organización cuenta con un fuerte enfoque productivo, de allí el resultado de la calidad de los productos que ofrece. Además, fabrica piezas a medida y específicas, las cuales les permite adaptarse a requerimientos de sus clientes; así como también brindar servicio pos venta lo cual genera mayor valor agregado al producto terminado. Su objetivo principal es brindar soluciones industriales inteligentes a sus clientes. También trabaja con altos estándares de calidad propios, cuentan con la certificación en Normas ISO 9001, lo cual es importante al adentrarse en el mercado internacional.

La visión que tiene la empresa actualmente es de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de sus servicios.

La empresa posee una gran capacidad de crecimiento debido a su desarrollo productivo y, además, la especificidad de los productos que fabrica, las políticas de calidad y la orientación comercial hacia el cliente podrían significarle una gran ventaja en el mercado internacional que cada vez exige estándares mas altos.

Por último, la máquina lavadora industrial será el elemento clave para la propuesta de valor del plan de exportación que se le sugiere a MAN-SER teniendo en cuenta que podría utilizarse para más de una industria. Además, son diseñadas de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente, lo cual es un factor innovador y a su vez genera mayor valor al producto. Como bien se observó dentro de sus objetivos la

empresa pretende posicionarse a nivel internacional y para ello es necesario aplicar un plan que aborde estas perspectivas (CANVAS, 2020).

### *Objetivo general*

Desarrollar una propuesta de negocios internacional para la exportación de lavadoras industriales de la empresa MAN-SER S.R.L. para mediados del 2021 enfocado en el mercado latinoamericano.

### *Objetivos específicos*

- Identificar potenciales mercados internacionales para comercializar la lavadora industrial.
- Desarrollar una estrategia de penetración de mercado para el producto seleccionado.

No existen antecedentes de estudios publicados sobre la exportación de máquinas lavadoras por lo cual este proyecto podría servir como guía para cualquier empresa que quiera exportar este producto.

Por otro lado, como antecedente de empresas que producen y exportan máquinas lavadoras industriales en Córdoba se puede encontrar a TRANS-FIL SRL, empresa dedicada al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivos. Actualmente, la empresa, además de ser reconocida a nivel nacional, exporta a Bolivia y Chile (TRANSFIL SRL, 2020).

Por último, EISAIRE (Indaire SRL) se dedica específicamente al diseño, producción y comercialización de máquinas lavadoras industriales que abarcan diversidad de aplicaciones tales como automotriz, metalmecánica, alimenticia y farmacéutica. La empresa comercializa sus productos a nivel nacional e internacional (México, Brasil, Chile) (EISAIRE SRL, 2020).

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Teniendo en cuenta la perspectiva de este plan, el primer paso para su desarrollo es contemplar un análisis situacional y es allí donde se describen las variables que inciden en el desempeño de MAN-SER y también aquellas que podrían influir en el diseño del plan de exportación. Primeramente, se presentan las variables del macroentorno, análisis

del sector directo a donde pertenece la organización y por último, la descripción de las características de la realidad interna de la propia organización considerando el objeto de la misma, su estructura, metodología de trabajo, productos que comercializa, entre otras. Por último se realiza un breve análisis internacional para dar un pantallazo del contexto del producto a nivel mundial.

#### *Análisis de variables externas (domésticas)*

##### **POLITICO-LEGAL**

Argentina es un país que a través de los años ha tenido buena predisposición de vinculación comercial, es miembro del MERCOSUR el cual tiene como objetivo principal generar objetivos comerciales y de inversiones a través de la intergración de las economías nacional al mercado internacional (MERCOSUR, 2020). A su vez, el bloque económico ha entablado acuerdos de libre comercio con diversos países de latinoamérica tales como Bolivia, Chile, Perú, Colombia (SICE, 2020). Por último, Argentina firmó el 2 de noviembre de 2015 un acuerdo de libre comercio con Chile el cual entró en vigencia el pasado 19 de mayo de 2019 (SICE, 2020).

Respecto a la filosofía y los lineamientos políticos es posible analizar teniendo en cuenta el actual gobierno de Alberto Fernández, con una política de mayor restricción sobre el comercio internacional, muy en contraste con lo desarrollado por su antecesor. Analizando este punto en términos de dólares, en el anterior gobierno las medidas proteccionistas comprendían posiciones arancelarias por las cuales se importó aproximadamente menos de \$ 8.000 millones de USD en los primeros meses del 2019, el nuevo esquema de restricciones abarca posiciones arancelarias que representan más de \$14.000 millones de USD, representando esto un aumento del 80% (El Cronista, 2020).

En este desarrollo pueden advertirse mayores dificultades para un desenvolvimiento que potencie y permita incentivar el desarrollo de las Pymes hacia el desenvolvimiento internacional. Sin embargo, es importante destacar que existen ciertos organismos dentro del ámbito público y privado que se encuentran apoyando a este tipo de organizaciones.

Dichas entidades facilitadoras se encargan de asesorar y acompañar a las empresas que necesitan realizar su primera exportación. Entre ellas se pueden identificar a: Agencia ProCórdoba, Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional y el Ministerio de Producción y Trabajo. Además, proveen herramientas para la promoción de exportaciones e información necesaria según el mercado en el cual la empresa desee incursionar.

Alguna de las herramientas que ofrecen son: la plataforma online Buy Argentina, la cual concentra la oferta exportable de empresas argentinas conectándolas con importadores de todo el mundo, acceso a ferias internacionales (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2020), Áreas de promoción comercial, información técnica, Fondo Exportador y de Internacionalización de Empresas de Córdoba – FexIC (Agencia ProCordoba, 2020); Asesoramientos sobre beneficios y requerimientos para poder operar en el ámbito internacional (capacitaciones, certificados necesarios, asesoramientos con expertos, financiamientos, seguro de crédito a la exportación, reintegros, entre otros.) (Ministerio de Producción y Trabajo, 2020).

De esta manera se observan tanto aspectos positivos como negativos ya que Argentina tiene toda una cultura de apoyo a las Pymes y también están apareciendo espacios para potenciar sus ofertas hacia el exterior, sin embargo negativamente se encuentra la transición política y la perspectiva actual enfocada en la economía interna.

#### ENTORNO ECONÓMICO

Para poder analizar el entorno de la industria es importante describir la situación económica por la que está atravesando el país. Para esto, se van a tener en cuenta una serie de variables representativas.

Para comenzar, la variable más importante a tener en cuenta es el tipo de cambio ya que definirá si los costos internos son competitivos para el resto del mundo. El tipo de cambio que se tiene en cuenta en Argentina es siempre en relación al dólar. Esta medida ha ido variando, dependiendo de los gobiernos, la situación económica del país y el resultado de las balanzas de pago. En los meses de Junio, Julio y Agosto se mantuvo un tipo de cambio oficial relativamente controlado debido al cepo al dólar impuesto por el gobierno (72.31 con fecha 31 de Julio). El gobierno restringió la compra de dólares a un máximo de 200USD por mes, lo cual conlleva a un incremento de riesgos y costos en el sector exportador. Por un lado, lleva al aumento de los insumos utilizados para producir teniendo en cuenta que gran cantidad son directamente importados y/o elaborados con un elevado componente de importaciones por parte de las empresas que los proveen y se espera que estas acomoden sus precios mirando al tipo de cambio paralelo (134 al 31 de Julio), en cualquiera de sus versiones y no al oficial (Nación, 2020). Por otro lado, a esta situación hay que sumarle las retenciones que le corresponden al sector metalúrgico, en este caso el 12% (Infobae, 2020) lo cual se traduce en un aumento de trabas para las exportaciones. Relacionado con esta variable, se puede analizar el concepto de inflación y su tendencia en lo que va del 2020.

Debido a que se ha producido un aumento del gasto público y no es acompañado de un aumento salarial, la inflación ha provocado una pérdida del poder adquisitivo y una devaluación constante de la moneda. La inflación de febrero 2020 se ubicó en 2% y fue la menor en los últimos dos años. Sin embargo, los números muestran que los precios subieron 50,3% respecto del mismo mes del año pasado y acumulan en lo que va del año una suba de 4,3% y se prevee que finalice el 2020 con una inflación estimada en 41,7% (El Cronista, 2020).

Por otro lado, analizando el intercambio comercial argentino en enero del año en curso se puede observar un saldo positivo en la balanza de 1.105 millones de USD, con exportaciones por USD 4.549 millones e importaciones de US\$ 3.534 millones, según datos arrojados por el Indec. Con respecto al mismo período del año anterior, disminuyó un 8,1%. Contando este mes ya sería 17 meses que la balanza se mantiene positiva, es decir, es mayor la cantidad de exportaciones que de importaciones. De todas formas, esto no se debe al aumento de las primeras, sino que por el contrario, se debe a la disminución de las importaciones. Además, las exportaciones de bienes de origen industrial descendieron en un 9,3%. Las exportaciones que han aumentado en un 16,5% son las de bienes primarios los cuales no tienen valor agregado (El Economista, 2020). La situación del PBI nacional, es una de las condiciones de progreso más importantes y es una medida que ayuda a considerar el momento económico que se está atravesando y si presenta amenazas u oportunidades para las Pymes. Por último, el informe de Latinfocus proyecta para el plano de las exportaciones, que caigan 14% este año, al tiempo que las importaciones se reduzcan 21,4%, lo que llevaría la balanza comercial a un superávit de US\$17.400 millones (La Nación, 2020). Las proyecciones de consultoras privadas coinciden. Según Abeceb, el superávit comercial del año cerraría en torno a los u\$s17.800 millones, equivalente al 4,9% del PBI. En la misma sintonía, Ecolatina sostuvo que la “balanza comercial alcanzaría un superávit de u\$s18.000 millones en 2020, producto de un desplome en las importaciones (mayor al 20% interanual), en un contexto de caída de las exportaciones que superaría el dígito (Ámbito, 2020).

La calificadora de riesgo Moody's consideró que el PIB de Argentina caerá 2,5% en 2020 y habría terminado el año pasado con un descenso del 3,8% según sus pronósticos en el informe “Perspectiva negativa para América Latina y el Caribe en 2020 ante creciente descontento social y bajo crecimiento” (El Economista, 2020).

Actualmente la economía global sufre una depresión en consecuencia del virus Covid-19. El FMI anticipa que la economía mundial experimentará la peor recesión desde

la Gran Depresión (1930). La proyección que se espera para Argentina es una retracción del 5,7% en el PBI, lo cual supera lo que los economistas calculaban antes de la pandemia como se puede observar en párrafos anteriores y una suba de desocupación a 10,9% de la población (Ambito Financiero, 2020).

El declive de la economía impacta ciertamente en el desempeño de la metalmecánica ya que sus cadenas de suministro están compuestas por muchas PyMes como MAN-SER S.R.L, cuya demanda sostenida de productos y servicios de mantenimiento se encontraría sujeta a la reactivación de la misma y del rubro de la industria metalmecánica.

### ENTORNO TECNOLÓGICO

Ninguna industria, esté compuesta por pequeñas o grandes empresas está exenta del efecto arrasador de la tecnología en materia de producción y comercialización. Nuestro país no es un desarrollador de tecnología, nosotros la adquirimos de otras partes del mundo más industrializadas, y las incorporamos para la producción de los bienes y servicios. Esta variable debe considerarse un factor clave dentro de la planificación estratégica cuando se mira hacia los mercados internacionales. Las empresas que buscan internacionalizarse deben mantener una política activa de fórmula I + D para poder mantener sus líneas productivas actualizadas respecto a las necesidades de sus potenciales clientes.

La velocidad y el alcance global de los avances tecnológicos requieren una respuesta proactiva por parte de las empresas. Específicamente, la industria metalmecánica cuenta con este aspecto en carácter fundamental, ya que de ella pueden desprenderse procesos más eficientes, disminución de costos, mayor capacidad productiva, entre otras mejoras.

#### *La empresa.*

El abordaje sobre MAN-SER refiere concretamente a la oportunidad de potenciar uno de sus productos estrella hacia el exterior, principalmente a algunos de los mercados latinoamericanos con los que articula competitivamente, es por ello que a continuación se clasifican los distintos aspectos que pueden ser entendidos como ventajas o desventajas, ya sea desde la propia experiencia, trayectoria, los procesos de trabajo o sus falencias como ser la falta de un desarrollo comercial internacional.

Es importante destacar que la empresa tiene como visión: " Ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de

nuestros servicios” (MAN-SER S.R.L., 2019). Esto también hace que el mercado latinoamericano sea el seleccionado al realizar el análisis para comenzar a exportar.

Y como misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (CANVAS Universidad Siglo 21, 2019).

#### *Análisis de variables internas de la empresa.*

Actualmente la empresa está formada por tres inmuebles que se dividen en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada. También cuentan con dos sectores de oficinas, de los cuales uno es administrativo y otro está encargado del de diseño.

La cartera de productos de la empresa está compuesta principalmente por:

- Máquinas lavadoras industriales
- Protectores telescópicos de bancada
- Extractores de viruta
- Cintas transportadoras
- Servicios técnicos

Además de tener una política de inversión en tecnología, lo cual le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, están enfocados en la calidad excepcional de sus productos y servicios por ende cuentan con una política de calidad muy estricta.

Con el compromiso de cumplir con las normas se ISO 9001:2008 establecieron una serie de requisitos en los cuales la empresa hace énfasis:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que permita analizar la performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.

- Buscar optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción (CANVAS Universidad Siglo 21, 2019).

El presente reporte se enfocará en las máquinas lavadoras industriales, producto estrella a partir del cual pretende potenciarse y será sobre el cual se apoyará la investigación del sector para la exportación.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo del producto con el objetivo de comprender sus distintas configuraciones.

**Tabla 1: Clasificación de máquinas lavadoras industriales.**

MAQUINAS LAVADORAS INDUSTRIALES	
Según su automatismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lavadoras autónomas.</li> <li>○ Lavadoras con sistema centralizado.</li> </ul>
Según su forma de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Horizontal tipo tunel.</li> <li>○ Verticales.</li> <li>○ Rotativas.</li> <li>○ Tipo cabina.</li> </ul>
Según su sistema de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Con sistema de transporte paletizado.</li> <li>○ Para piezas a granel.</li> <li>○ Con piezas de posición.</li> <li>○ Con transporte aéreo.</li> </ul>
Según su capacidad de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Continuas de 1,2,3 o más vías.</li> <li>○ De ciclo intermitente.</li> </ul>
Según las piezas a tratar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De árboles.</li> <li>○ De engranajes.</li> <li>○ De carcazas.</li> <li>○ De bandejas</li> <li>○ De tubos.</li> <li>○ De palets.</li> <li>○ Entre otras.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a datos MAN-SER S.R.L. (2019)

Adentrándose en el comercio internacional, es pertinente detallar su posición arancelaria para determinar su tratamiento arancelario.

Sistema armonizado: 8424.30

Nomenclatura común del MERCOSUR (NCM): 8424.30.10.900 M

El derecho de exportación que le corresponde a las máquinas lavadoras industriales es del 12% con un tope de \$3 pesos argentinos por cada dólar exportado según el Decreto 793/18 (Tarifar, 2020). Sin embargo, MAN-SER S.R.L se encuentra clasificada como Pymes por lo cual le corresponde el beneficio otorgado a las mismas

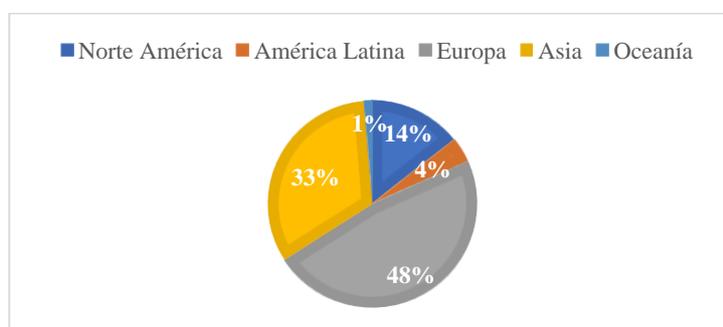
mediante el Decreto 280/19 el cual exime a las pequeñas y medianas empresas del pago de este tributo cumpliendo con la serie de requisitos detallados en el mismo. Además contempla un reintegro Intra/Extrazona del 5%.

A partir de la oficialización de la exportación la empresa tendrá 180 días corridos para ingresar las divisas y 5 días hábiles de la fecha de cobro para liquidarlas en el mercado local según la Comunicación A 6770 del BCRA (Banco Central de la República Argentina). Con respecto al precio de fábrica del producto en cuestión, es de \$60.000 USD aproximadamente. El mercado actual a donde la empresa distribuye sus productos es Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y San Luis, pero principalmente concentra la mayoría de sus ventas dentro de la provincia de Córdoba. Los clientes dentro de ésta última provincia son pocos lo cual le permite a la empresa establecer una relación precio-calidad óptima donde lo más importante para los mismos es la calidad y el servicio postventa que brinda. Según la información recabada, si bien la empresa ha exportado indirectamente (mediante clientes) no tiene experiencia propia a nivel internacional y nunca planteó un plan de exportación. Tampoco cuenta con redes internacionales, con un área específica de comercio internacional ni personal capacitado para ello. Tampoco se encuentra registrada como Importador/Exportador. Esta inactividad y falta de concreción internacional dista de su misión y visión en la cual expresa su anhelo y proyección de posicionarse en el mercado internacional, principalmente en Latinoamérica.

*Análisis del contexto: mercado internacional (oferta-demanda-ventajas-desventajas)*

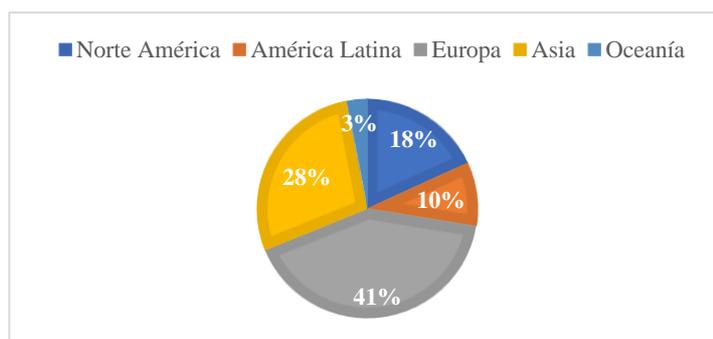
Para hacer un estudio previo de mercado es importante destacar la Oferta y la Demanda del producto seleccionado internacionalmente. Para esto, se analizará la composición de las exportaciones de este producto a nivel global, así como también las importaciones.

### **Ilustración 1: Oferta mundial de máquinas lavadoras industriales**



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2020)

### **Ilustración 2: Demanda mundial de máquinas lavadoras industriales**



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2020)

Tanto la oferta como la demanda de máquinas lavadoras a nivel mundial se encuentra concentrada en países europeos y en China, territorio en donde le sería complicado a la empresa posicionarse y competir debido a la experiencia, alta tecnología y disposición geográfica que manejan los mismos. Es por ello que se descartan estos mercados para incursionar por primera vez en el comercio internacional. Para realizar un análisis más específico del mercado internacional donde competirá la empresa, a continuación se detalla la oferta y demanda dentro del mercado latinoamericano.

#### OFERTA

La Oferta dentro de latinoamerica del producto está compuesta principalmente por los siguientes países, de los cuales se detallan el valor de sus exportaciones en miles de USD:

**Tabla 2: Oferta latinoamericana de máquinas lavadoras industriales en miles de USD.**

Exportadores	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	17642066	17679313	19203087	20980896	20034573
América Latina y el Caribe	611205	657421	745073	796630	794167
México	396988	413512	417944	478289	493773
Brasil	151050	169182	248903	242706	216669
Argentina	37617	45832	47333	48228	54504
República Dominicana	2096	2620	2373	3049	6750
Colombia	4324	6452	6803	6501	5697
Chile	3533	3451	5657	4547	3877

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap (2020).

En la tabla se puede observar que México, Brasil, Argentina, Rep. Dominicana, Colombia y Chile fueron los países con mayor volumen de exportación de máquinas lavadoras industriales para el período de 2015 a 2019.

#### DEMANDA

La demanda dentro de latinoamerica de las máquinas lavadoras industriales se compone de la siguiente manera:

**Tabla 3: Demanda latinoamericana de máquinas lavadoras industriales en miles de USD.**

Importadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019
Mundo	18053518	17937210	19547641	21473891	20456463
América Latina y Caribe	2108114	1885198	2001096	1941398	1831059
México	1044181	913625	966938	901772	887242
Brasil	334707	282180	297969	297411	301646
Chile	102314	90059	99165	107656	108763
Perú	73529	84340	81584	74839	80051
Colombia	82915	68762	66964	64708	69283
Paraguay	34948	32939	43549	60609	38996

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trademap (2020)

En esta tabla se puede observar cuales son los países que importaron lavadoras industriales en el período del 2015 al 2019 dentro de los cuales se destacaron: México, Brasil Chile, Perú, Colombia y Paraguay. Se observa que México cuenta con un gran potencial exportador/importador, pero, al igual que Colombia, cuenta con una serie de desventajas tales como distancia y los gastos de logística en los que se debería incurrir para llegar a los mismos. Por otro lado, países como Brasil Paraguay o Chile, siendo el primero parte del MERCOSUR y el segundo parte de uno de los tratados de libre comercio que firmó Argentina, podrían tener mayores beneficios no solo por ser limítrofes sino también por los beneficios arancelarios con los que se cuenta.

Teniendo en cuenta el análisis del contexto internacional se llega a la conclusión de que existen numerosas oportunidades para la empresa en el mercado latinoamericano. La internacionalización se presenta como una gran oportunidad para abrir/expandir su cartera de clientes y así ampliar la demanda de sus productos, apostando a nivel internacional y teniendo en cuenta que la economía argentina por lo general es impredecible y sufre altibajos en períodos muy cortos. La misma puede ser una oportunidad de crecimiento para MAN- SER y además, generar ingresos que no dependan de la economía nacional podría ser una buena estrategia para la distribución de riesgos.

## MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las herramientas y bases teóricas que darán lineamiento al proyecto de exportación con el objetivo introducir al lector y asegurar una óptima comprensión del mismo. La gestión de selección de los mercados externos para la expansión internacional es de suma importancia ya que según Douglas y Craig (2011) puede ser un determinante para el éxito o fracaso del proyecto principalmente en las primeras etapas de internacionalización. Además las desiciones respecto al mercado objetivo serán clave en el desarrollo; por último, la naturaleza y la ubicación geografica de los mercados seleccionados afectan directamente en la habilidad de la empresa para coordinar las operaciones externas.

Para la determinación de un mercado objetivo, por lo general las empresas han adoptado un planteamiento gradual y secuencial, enfocándose primero en información a nivel macro, para luego seleccionar un número limitado de países a ser examinados con mayor profundidad. Según Santos (2013) existe un consenso en los pasos que debe incluir un proceso de Selección de Mercados Externos (SME) asociado con el establecimiento de criterios de selección:

- 1) Filtrado preliminar de mercados potenciales.
- 2) Identificación.
- 3) Selección del mercado.

En la etapa de filtrado se identifican los mercados objeto de evaluación, aquí se tienen en cuenta la posición arancelaria y otros indicadores derivados de la misma. En la Identificación se ejecuta un análisis cuantitativo y cualitativo aplicando por ejemplo una matriz multicriterio teniendo en cuenta diversas variables tales como barreras comerciales y culturales, competidores, entre otros. Finalmente, en la Selección, se lleva adelante la conclusión eligiendo el mercado más viable para la proyección del plan.

Cabe destacar que en todo este proceso la herramienta matriz multicriterio es uno de los elementos más determinantes ya que permite trabajar desde una perspectiva objetiva evaluando y ponderando variables de forma estadística que permitirán tomar una decisión certera y acorde a la realidad comercial (Saaty, 1980). Luego de haber establecido el filtrado, identificación y selección de mercado objetivo se debe llevar adelante el plan propiamente dicho en donde la definición de los objetivos, las estrategias y los programas de acción es fundamental, lo cual permitirá concretamente el abordaje del mercado objetivo.

Fanjul (2017) sugiere una serie de pasos para la realización del plan de exportación: identificar el producto a exportar, los requisitos del mercado meta, los clientes potenciales dentro de dicho mercado, establecer y comparar los precios de exportación, conocer ventajas y requisitos de los tratados o acuerdos, equiparar la capacidad productiva con la demanda, preparar la logística internacional, adaptar la estructura administrativa, identificar la estructura de capital existente o disponible y analizar la competencia.

Particularmente, en el desarrollo de un plan de exportación se tienen en cuenta diversas alternativas que implican la configuración del plan. Entre ellas la estrategia de exportación propiamente dicha, producción propia, la de franquicia, contrato de administración y *joint venture*. La exportación puede ser directa, la empresa se responsabiliza durante todo el procedimiento; o indirecta, a través de un tercero delegando sobre el mismo la comercialización y marketing en el país de destino. En la producción propia se trabaja bajo un plan en el cual la expansión internacional se genera trasladando la articulación a una nueva zona geográfica; en la franquicia, la empresa exportadora cede su marca y demás derechos legales a un tercero, que se encarga de la explotación del negocio replicando el mismo modelo de negocios. En lo que refiere al contrato administrativo, la empresa exportadora lleva a cabo un conjunto de acciones subcontratando la gestión de una organización situada en el mercado objetivo. Finalmente, el *joint venture* integra una empresa exportadora con una potencial organización aliada y de esta manera desarrollan en conjunto el plan estratégico de exportación. (Escuela Europea de Management, 2016). Particularmente, en el caso de la exportación directa, la CaCEC (2020) en su manual de Exportación Paso a Paso plantea que toda la operación se puede dividir en 3 etapas.

- 1) Etapa Comercial: en esta etapa se hará hincapié en todo lo relacionados a los trámites y requisitos necesarios para que el exportador pueda operar, al análisis del producto que desea exportar: posición arancelaria, tratamiento tributario, financiero y cambiario, si éste se encuentra dentro de algún sector con tratamiento especial, etc. Se realiza una investigación de mercados teniendo en cuenta el país de destino, costos de transporte, etc. Finalmente culmina con la realización de una Oferta Comercial Internacional.
- 2) Etapa Operativa: en esta etapa, con la aceptación de la oferta comercial se constituye el contrato de compraventa, por lo cual una vez que se concreta habrá que ejecutar la programación operativa teniendo en cuenta el tipo de

transporte que sea necesario contratar para concretar la operación, se lleva a cabo la acción operativa propiamente dicha interviniendo los terceros organismos en caso de ser necesario, la aduana ejerciendo el correspondiente control de la mercadería, etc., cobros y pagos finales de derechos de exportación, reintegros y/o estímulos en caso de corresponder.

- 3) Etapa Postventa: en este punto es conveniente realizar un análisis del resultado económico de la operación y en caso de ser necesario se realiza la puesta en marcha de equipos, servicios y reparaciones etc.

A partir de los conceptos desarrollados puede establecerse un marco teórico dando las herramientas necesarias para llevar adelante la selección del mercado objetivo y luego el planteamiento de un plan acorde a los distintos requerimientos, ya sea objetivos, estrategias, programas e indicadores de desarrollo y aplicación.

## **DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN**

A lo largo del análisis situacional previamente realizado se puede afirmar que la empresa cuenta con bases sólidas para internacionalizarse. Cuenta con capacidad productiva y personal suficiente para cumplir con el timing de procesos, con las necesidades de calidad que se necesitan para el ingreso en los mercados internacionales (certificación de la empresa en normas ISO-9001) e instalaciones preparadas para el almacenamiento en caso de tener producción sobrante. Por otro lado, se debería añadir un área de Comercio Internacional y personal capacitado para poder hacer una gestión de las futuras operaciones. También, la empresa debería inscribirse en el registro de Importadores y Exportadores para poder comenzar a operar en el mercado internacional. La problemática principal principal que se puede determinar es el estancamiento de la demanda de la empresa. Lo que lleva a generar una nueva perspectiva tomando el mercado internacional como mercado alternativo en tiempos de retracción económica y también como una proyección a futuro.

Por otro lado, si bien la economía argentina presenta serias dificultades, sobre todo al analizar variables como la inflación y el PBI, y las políticas proteccionistas que el gobierno de turno ha impuesto, el programa de apoyo a las PyME sigue vigente y en conjunto con las organizaciones de promoción de exportaciones podría ser de gran ayuda y permitir la generación de oportunidades para que las mismas puedan crecer y adentrarse en mercados internacionales. Sería clave encarar este proyecto apoyándose en las herramientas que brindan los organismos de acompañamiento a las Pymes para poder

lograrlo con el mayor éxito posible y así aprovechar los beneficios que esto trae aparejado como por ejemplo: ingreso de divisas al país, apertura de nuevos puestos de trabajo, reconocimiento mundial de productos de calidad provenientes de Argentina, entre otros.

En conclusión, se observa que la exportación es una excelente oportunidad para aprovechar pero deberían tomar este proceso de internacionalización con cautela debido al contexto económico y al brote reciente de Coronavirus que ha impactado negativamente en la economía mundial. Al mismo tiempo, existe un factor principal que potenciaría el éxito de la empresa al incursionar en el presente plan. Esto es la desgravación de la exportación, lo cual conlleva una mayor competitividad en el mercado ya que MAN SER no cuenta con antecedentes exportadores por ende es un beneficio con el que podría contar.

De esta forma, se observa que mediante la exportación se puede beneficiar tanto una empresa como un sector productivo. Se considera que el siguiente proyecto de exportación podría adaptarse a las condiciones del entorno nacional y de la empresa para ser llevado a cabo aprovechando las amplias capacidades productivas de MANSER fomentando su crecimiento en el mercado internacional y su consolidación en el mercado nacional. Observando el entorno internacional se puede concluir que existen diversas oportunidades de comercializar el producto a nivel mundial, pero lo óptimo, teniendo en cuenta la situación política económica actual, sería enfocarse en mercados más accesibles en términos geográficos, competitivos y demográficos.

Teniendo en cuenta la perspectiva de cada uno de los mercados puede decirse que para la propuesta se comienza a considerar mercados de latinoamérica para poder realizar una investigación más profunda a través de otras herramientas y a partir de esto diseñar un plan que se ajuste a los requerimientos de MAN SER. Se observa que la empresa no cuenta con una planificación de exportación previa, y por consiguiente tampoco con un gestión de selección de mercado, previo análisis de datos y mucho menos ha llevado a cabo ninguna estrategia de penetración de mercado.

MANSER SRL no ha llevado a cabo un plan de exportación con las características que debería tener presente como bien plantean los autores Sbriglio y Fanjul (2017). Es por ello que, a continuación, se detalla una propuesta profesional para que la empresa pueda utilizar de base en futuras operaciones al exterior incluyendo las bases teóricas de los autores anteriormente mencionados y la forma en la que se hará presente en el mercado a exportar.

## PROPUESTA PROFESIONAL

Teniendo en cuenta las bases teóricas y metodológicas propuestas y el diagnóstico al que se llegó en los apartados anteriores, se desarrolló el plan de negocios buscando primeramente realizar el acercamiento al mercado meta y luego plantear el método mas conveniente para posicionarse en el mismo.

### PROCESO DE SELECCIÓN DE MERCADO

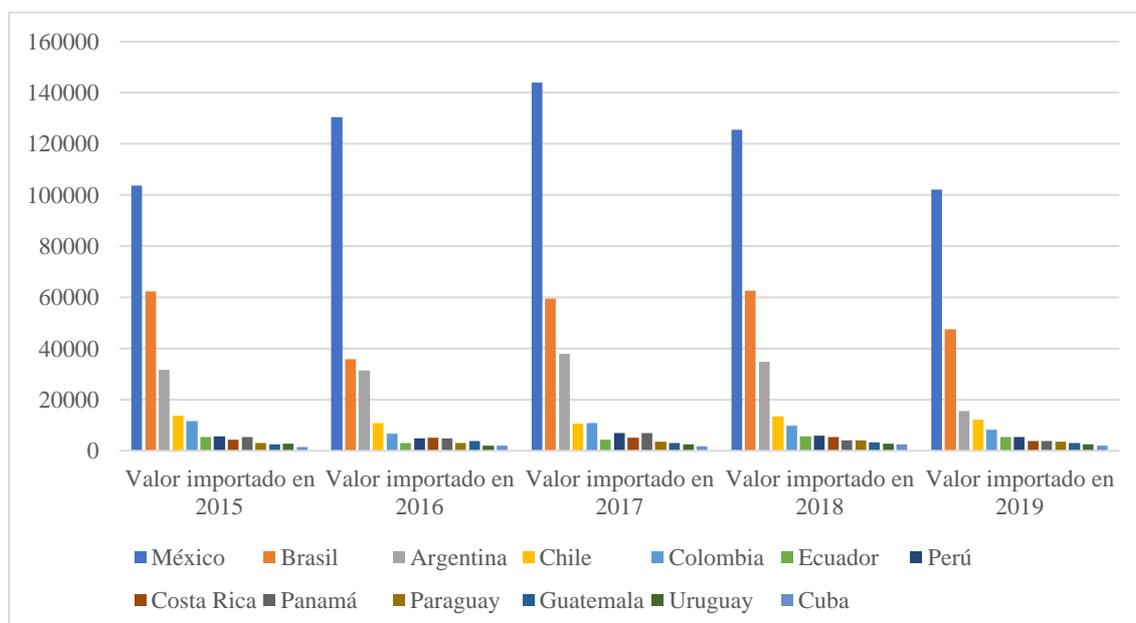
En este punto se analizarán diversos factores de potenciales mercado meta con el objetivo de determinar el más apto para comercializar el producto.

#### FASE I: Filtrado preliminar.

Continuando con lo indagado previamente en el análisis situacional se buscará exponer a los principales comercializadores latinoamericanos de máquinas lavadoras.

Para retomar el análisis anterior se realizará un breve resumen del mismo. Teniendo en cuenta la oferta mundial de máquinas lavadoras, América Latina representa tan solo el 1%. Y en cuanto a la demanda mundial, ocupa un 10% posicionándose arriba del continente oceánico. De todas formas, se observa que América Latina en general no tiene una fuerte presencia ya sea en la compra o en la venta de este producto. Particularmente dentro del continente Latinoamericano los países más activos en relación a la importación de este producto son los que se muestran en el gráfico.

#### Ilustración 3: Valor importado de lavadoras industriales por países de ALAC.

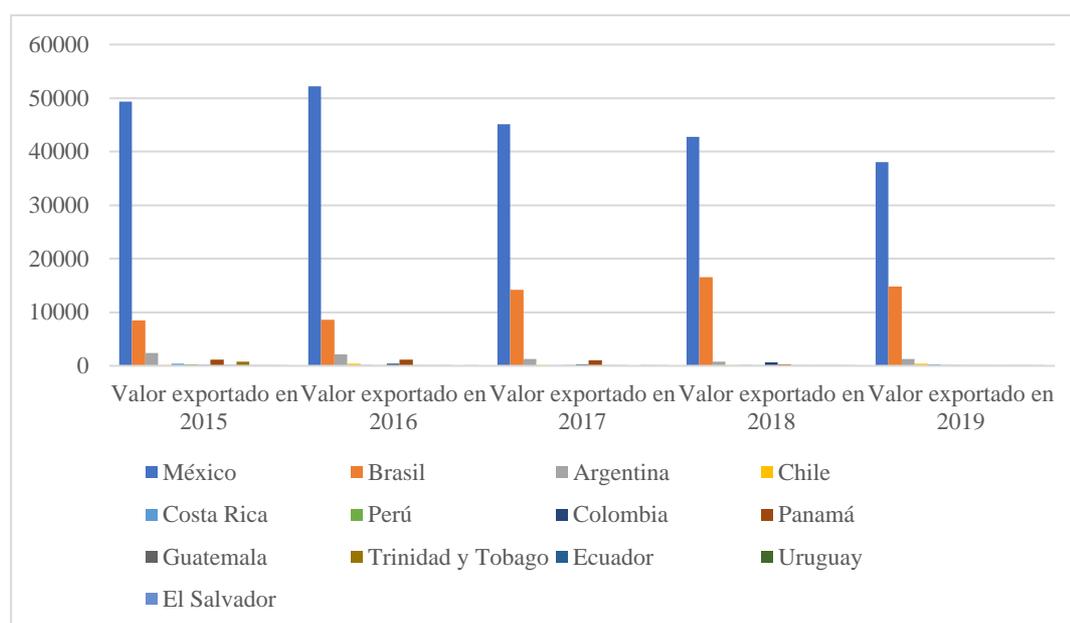


Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap (2020).

A este análisis también se debe agregar el relevamiento de datos sobre la oferta internacional de latinoamerica con el objetivo de dar una visión integral del mercado al

cual la empresa intenta ingresar con el objetivo de conocer la balanza comercial y los países con los que competirá MANSER, teniendo una perspectiva más completa de la penetración de mercado que se deberá realizar. Cuando se habla de la exportación de los países latinoamericanos de lavadoras industriales, se afirma que los países que mayor participación tienen en esta actividad a través de los años, como se pudo observar en el análisis situacional, fueron México y Brasil. A continuación, se presenta un gráfico detallando la participación de cada uno:

**Ilustración 4: Valor exportado de lavadoras industriales ALAC.**



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de Trademap (2020).

Es pertinente detallar a continuación la balanza comercial de Argentina con respecto a las lavadoras ya que brindará una perspectiva más acertada sobre cuál es el perfil exportador de Argentina y la posición actual con respecto a la comercialización en el mercado latinoamericano de este producto. La balanza comercial de Argentina es deficitaria, es decir, en este período se importó una mayor cantidad de lavadoras industriales (1.225 miles de USD) en comparación con las que se exportaron (-14.197 miles de USD) (Trademap, 2020), teniendo nuestro país un marcado perfil importador en cuanto al producto analizado. Para concluir, se detallan cuales son los principales países que compraron lavadoras industriales argentinas en los años 2017, 2018 y 2019.

**Tabla 4: Ranking de importadores de máquinas lavadoras en miles de USD.**

Principales países importadores	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Ranking por promedio
México	239	0	394	211
Chile	301	79	299	226,33
Uruguay	37	95	33	55

<i>Bolivia</i>	26	58	0	<b>28</b>
<i>Brasil</i>	192	0	0	<b>64</b>
<i>Colombia</i>	33	0	0	<b>11</b>
<i>Cuba</i>	13	0	0	<b>4,3</b>
<i>Ecuador</i>	6	0	0	<b>2</b>
<i>Paraguay</i>	45	168	0	<b>101</b>
<i>Perú</i>	64	56	0	<b>40</b>
<i>Estados Unidos</i>	357	0	0	<b>119</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap(2020)

Para concluir este análisis, a partir de los datos recabados se observa que los países con mayor incidencia en el comercio de lavadoras son principalmente aquellos que se encuentran en el continente americano. Primeramente, se ha definido dejar afuera del análisis a Estados Unidos, que no solo no muestra un valor significativo en cuanto a la demanda sino que no se encuentra dentro del mercado objetivo (America Latina). Por otro lado se eliminan Colombia, Cuba, Guatemala, Trinidad y Tobago, Ecuador y El Salvador por no presentar un valor significativo en cuanto a las importaciones de máquinas lavadoras lo cual no se traduce en una demanda sostenida en el tiempo. También se deja fuera del análisis a México por presentar una marcada presencia en el mercado de exportaciones de lavadoras industriales.

Habiendo justificado el descarte de los países anteriormente mencionados, a continuación se presenta un resumen de los países que serán sometidos a la matriz multicriterio para seguir con la selección de mercados:

- Uruguay.
- Bolivia.
- Brasil.
- Chile.
- Paraguay.
- Perú.

#### *FASE II: Identificación de potenciales mercados.*

Una vez realizado el primer filtrado se establecieron una serie de variables económicas, sociales y políticas representativas que se utilizarán para evaluar el atractivo de los países seleccionados utilizando la matriz multicriterio con el objetivo de seleccionar el más conveniente para exportar.

Tabla 5: Matriz multicriterio 1

VARIABLES		URUGUAY			BRASIL			BOLIVIA		
	Ponderación		Valor Asignado	TOTAL		Valor Asignado	TOTAL		Valor Asignado	TOTAL
<i>Tipo de cambio</i>	10	1 UYU= 0,0231 USD	2	20	1 BRL = 0,19 USD	2	20	1 BOB = 0,14 USD	1	10
<i>Inflación</i>	12	4,5% (2019)	2	24	4,5% (2019)	2	24	1,5 % (2019)	3	36
<i>PBI</i>	9	59.651 MM USD	2	18	1.867.818 MM USD	3	27	40.288 MM USD	1	9
<i>Riesgo país</i>	10	149	3	30	239	1	10	358	1	10
<i>Diferencia cultural</i>	11	Baja	3	33	Media-Alta	1	11	Media	2	22
<i>Acuerdos comerciales preferenciales</i>	9	Pref Arancelaria. MERCOSUR AAP.CE Nro 18.	3	27	Pref. Arancelaria. MERCOSUR AAP.CE Nro 18.	3	27	Pref. Arancelaria. MERCOSUR – Bolivia. AAP.CE Nro 58.	3	27
<i>Indice de desempeño logístico</i>	12	2,69	2	24	2,99	2	24	2,36	2	24
<i>Distancia desde Arg</i>	11	1.100km	3	33	2.900km	2	22	2.000km	2	22
<i>Derechos de importación</i>	7	12%	2	14	12%	2	14	12%	2	14
<i>Nivel de Desarrollo</i>	9	País con estabilidad económica e ingresos medios.	2	18	País con poca estabilidad económica e ingresos medios/bajos	1	9	País con poca estabilidad económica e ingreso medios/bajos.	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			<b>241</b>		<b>188</b>				<b>183</b>

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Tabla 6: Matriz multicriterio 2

VARIABLES		PARAGUAY			CHILE			PERU		
	Ponderación		Valor Asignado	TOTAL		Valor Asignado	TOTAL		Valor Asignado	TOTAL
<i>Tipo de cambio respecto al USD</i>	10	1 PYG= 0,0002 USD	1	20	1 CLP = 0,0012 USD	2	20	1 PEN =0,29 USD	2	20
<i>Inflación</i>	12	2,8% (2019)	2	24	3,0% (2019)	2	24	1,9% (2019)	3	36
<i>PBI</i>	9	41.854 MM USD	1	9	282.154 MM USD	2	18	225.366 MM USD	2	18
<i>Riesgo país</i>	10	252	1	10	180	3	30	149	3	30
<i>Diferencia cultural</i>	11	Baja-Media	2	22	Baja	3	33	Media	2	22
<i>Acuerdos comerciales</i>	9	Pref Arancelaria. MERCOSUR	3	18	Pref. Arancelaria. MERCOSUR-Chile	3	18	Pref. Arancelaria.	3	18

		AAP.CE Nro 18.			AAP. CE Nro.35			MERCOSUR-Perú AAP.CE Nro. 58.		
<i>Índice de desempeño logístico</i>	12	2,78	2	24	3,32	3	36	2,69	2	24
<i>Distancia desde Arg</i>	11	1.200km	3	33	1.000km	3	33	4.000km	1	11
<i>Derechos de importación</i>	7	12%	2	14	12%	2	14	12%	2	14
<i>Nivel de Desarrollo</i>	9	País con estabilidad pero ingresos bajos.	1	9	País estable económicamente e ingresos medios/altos.	3	27	País con estabilidad pero con ingresos bajos.	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			<b>183</b>			<b>253</b>			<b>202</b>

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

**Tabla 7: Referencias matriz multicriterio**

VALOR ASIGNADO	CALIDAD
1	Baja
2	Media
3	Alta

Fuente: elaboración propia.

Las variables seleccionadas para analizar los aspectos anteriormente seleccionados fueron las siguientes:

- Tipo de cambio con respecto al USD.
- Inflación.
- PBI.
- Riesgo país.
- Diferencia cultural.
- Acuerdos comerciales preferenciales.
- Índice de desempeño logístico.
- Distancia desde Argentina.
- Derechos de importación.
- Nivel e desarrollo.

**FASE III: Selección de mercado.**

Tomando en consideración todas las variables analizadas y la información recabada en la matriz se observa que CHILE sería el mercado más conveniente para concretar el proyecto ya que al realizar el análisis de datos se obtuvieron las mejores puntuaciones respecto a Uruguay, Paraguay, Brasil, Perú y Bolivia en cuanto a los aspectos

económicos, sociales, culturales y políticos. Este mercado cuenta con las siguientes ventajas:

- Un buen nivel de desarrollo a nivel país lo cual también se ve reflejado en su PBI.
- Menor brecha cultural.
- Distancia geográfica baja y un excelente índice de desempeño logístico.
- Acuerdo de preferencia arancelaria.

#### **ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META.**

##### ***Etapa Comercial***

Una vez definido el país al que se exportará es de menester importancia definir cuál será la estrategia a utilizar para ingresar. Para ello se propone una estrategia de Exportación Directa, en la cual la empresa deberá realizar la búsqueda del cliente en el exterior para lo cual se recomienda utilizar diversas bases de datos internacionales en donde se encuentran estadísticas de importación y datos para contactar potenciales clientes en el exterior. Se facilita un listado elaborado de acuerdo al volumen de exportaciones de potenciales importadores.

**Tabla 8: Principales importadores del producto (P.A. 8424.30.10)**

Nombre de la empresa	A qué se dedica	Número de empleados	Ciudad
<b>Equipos Para La Construcción Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A.</b>	Fabricación, reparación, venta y arriendo de equipos para la construcción.	50	Santiago
<b>Festo Sociedad Anonima - Festo S.A.</b>	Proveedores de soluciones de automatización mediante tecnología neumática, electrónica y de redes.	50	Santiago
<b>M Y H Comercial E Industrial Limitada - M &amp; H Ltda.</b>	Venta, comercialización de productos soldadores varios para la industria.	50	Santiago
<b>Ingeniería Y Abastecimientos Industriales, Sa - Inabi S.A</b>	Comercialización de productos para la industria minera.	38	Concepcion
<b>Comercial Galicys S.A.</b>	Comercialización de equipos industriales.	26	Santiago
<b>Alfa Laval Sociedad Anonima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I.</b>	Especializados en tecnología de intercambio de calor, separación y manejo de fluídos.	25	Santiago
<b>Kortho Chile S.A.</b>	Brinda soluciones para los procesos de envase y embalaje.	25	Santiago

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trademap (2020).

Se selecciona la siguiente empresa: Equipos para la Construcción Lechuga Hermanos S.A., empresa dedicada a la fabricación, reparación y arriendo de equipos y herramientas para la construcción ya que teniendo en cuenta su larga trayectoria en el mercado y su capacidad de producción podría ser la más adecuada para entablar relaciones comerciales y se le realizaría una oferta comercial internacional teniendo en

cuenta las siguientes variables: descripción del producto, cantidades, condiciones de expedición de mercadería, divisas y precios, condiciones de entrega, condiciones de pago, plazo de entrega y validez. Teniendo en cuenta que es la primera exportación, y considerando el gran valor y volumen de las máquinas lavadoras, se optará por realizar la exportación de una sola de dicha maquinarias, para llevar adelante una primera experiencia y efectuar las mediciones pertinentes del caso. Como medio de pago se utilizaría la carta de crédito ya que es el medio más seguro y es la primera transacción que se hace entre las empresas. La misma suele negociarse entre 90 o 180 días, mientras mayor sea el plazo de la carta, mayor será el precio con el que se cotice el bien.

A continuación se adjunta posible modelo de oferta:

	
CUIT No 30-69310827-2	
Gabriela Mistral 4355 (X5011EFM) Córdoba, Argentina Tel: + 54 0351 466-0913	
Cotización Nro. 0001/2020	
<b>Consignatario: Equipos para la Construcción Lechuga Hermanos S.A.</b>	
Producto	Máquina lavadora industrial a medida
Posición arancelaria	8424.30.10
Especificaciones	Diseño a medida según lo solicitado
Cantidad de ítems	1
CBM	5,41 M3
Peso bruto	600 KGS
Embalaje	Caja de madera
Adicionales puesta CIF STGO, CHILE	
Flete internacional COR-SGO CHILE	\$ 1950,00
Seguro internacional	\$ 262,00
Precio total (USD)	\$ 82552

Fuente: elaboración propia.

Condiciones comerciales:

- Forma de pago: Carta de crédito.
- Plazo de entrega: a convenir.
- Validez de la oferta: 30 días a partir de la fecha de cotización.
- Garantía: 12 meses contra falla o defecto de fabricación.
- Puesta en marcha: a convenir.
- Asistencia técnica: Asesoramiento y asistencia técnica serán provistos a requerimiento de la compradora en base a los medios de comunicación a convenir.

### ***Etapa Operativa***

Con la aceptación de la oferta se constituye el contrato de compraventa pasando así a la etapa operativa en donde se deberá realizar la contratación y posterior ejecución del sistema de transporte acorde, en este caso sería el terrestre. Se adjunta la cotización solicitada a la empresa Interamerican Cargo (Ver Anexo IV). También se deberán iniciar los trámites aduaneros contratando un Despachante de Aduanas, profesional especializado en este tipo de gestiones.

#### Costos detallados

A continuación se detalla la fórmula de manera informativa para el lector y el posterior cálculo de los costos EXW – FOB y DDP. Para realizarlos se tuvo en cuenta la cotización del transporte y seguro internacional de carga solicitados a Inter American Cargo en el correspondiente caso.

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

CT unitario: (Costo puesta EXW + Costo de transporte interno hasta depósito fiscal + Gastos varios) = USD 60,295.

- IIT: 0%
- IID: 0%
- CAg f = No aplica (Honorarios de agente)
- %R = 5%
- %DN = 0% - EXENTO (Aplica en este caso beneficio de desgravación por Dec. 280/19)
- %CAg = 1% FOB (Comisión de agente consultor)
- %HonDA = 2,5% FOB (Honorarios despachante de aduanas)
- %O = 1,5% (Gastos operativos, adm., bancarios, etc., no contemplados anteriormente)
- %UIG = 35% (Rentabilidad estimada)

Aplicación de la fórmula:

$\text{Precio FCA} = \frac{60295 + [(0 + 0 + 0) \times 0,05] - (0 \times 0)}{1 + 0,05 - (0,01 \times 0,05) - 0 - 0,01 - 0,025 - 0,015} = \text{USD } 80.340 \text{ (con redondeo de decimales)}$
--

A efectos de brindar un costeo completo del servicio se detallan, a continuación, tres Incoterms siendo éstos FCA Córdoba, CIF Stgo de Chile incluyendo flete y seguro internacional y por último DDP teniendo en cuenta el tramo completo con la mercadería puesta en planta del cliente:

FCA CÓRDOBA, ARG	
Precio total (USD)	\$ 80340
Adicionales puesta CIF STGO, CHILE	
Flete internacional COR-SGO CHILE	\$ 1950,00
Seguro internacional	\$ 262,00
Precio total (USD)	\$ 82552
Adicionales DDP	
Costos en Aduana	\$ 55
Derechos de importación	Excento.
Aranceles internos	\$ 10231
Precio total (USD)	\$ 92838

Fuente: elaboración propia.

Se cuenta con el beneficio establecido en los decretos 280/19 y 335/19, debiendo liquidar las divisas dentro de los 180 del cumplimiento del embarque. Una vez realizada la liquidación podrá acceder al beneficio del 5% del valor FOB de acuerdo al reintegro establecido.

### ***Etapas Posventa***

Finalmente, sería óptimo convenir la puesta en marcha o en funcionamiento de la máquina por el medio que le sea más conveniente a ambas empresas con el objetivo de brindar un servicio completo. También, en esta etapa el cliente podría requerir asesoramiento o asistencia técnica por lo cual también se debería convenir al momento de establecer el contrato.

Para concluir, la estrategia de mercado a la que se llega es a la de desarrollo de mercado debido a que el espacio internacional no había sido abordado anteriormente por la organización, por lo tanto se llevaron adelante diversos elementos estratégicos tales como la estipulación del precio internacional, la ponderación de aranceles, gestión de requisitos legales, contrastación y configuración hacia el precio unificado en dólares. De esta forma se le deja estipulado a MANSER una operativa de transacción para el desarrollo de un nuevo mercado.

## CONCLUSIÓN

A partir de lo analizado y planteado en el presente reporte de caso se llegó a la conclusión que MANSER se encuentra en condiciones para expandir sus fronteras a nivel internacional.

El producto seleccionado cuenta con demanda extranjera vigente y al ser un producto que puede ser diseñado según los requerimientos del cliente cuenta con un mayor potencial de venta ya que los clientes podrían localizarse en industrias de rubros múltiples.

Se observa que, a diferencia del mercado mundial, dentro del mercado latinoamericano la empresa cuenta con mayor ventaja debido a los acuerdos comerciales vigentes y la cercanía geográfica, cultural e idiomática que comparte con los países de la zona.

Aunque el presente escenario económico nacional y mundial actualmente no demuestre un gran atractivo, debido a que actualmente el gobierno se posiciona sobre una perspectiva proteccionista y a la crisis pandémica de Coronavirus, la empresa podría aprovechar la oportunidad que brindan los organismos de promoción de exportaciones y el beneficio de desgravación del Decreto 280/19 como ventaja para expandirse y captar la atención de la demanda extranjera.

Con la información recabada, se observa que un mercado atractivo para realizar la primera exportación es Chile, siendo que éste representa un bajo riesgo y un alto potencial debido a la distancia geográfica, acuerdos comerciales, nivel de desarrollo económico y social, entre otros, para los beneficios que la empresa podría obtener.

Como recomendaciones se plantea la contratación por parte de la empresa de un experto en Comercio Internacional y gestionar la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores. Realizar todas las gestiones y trámites aduaneros con un Despachante de Aduanas y contar con una base de datos tecnologizada sistematizada de Agentes de Cargas para solicitar cotizaciones en materia de logística.

Por otro lado, debería asociarse a las organizaciones de promoción de exportaciones y apoyo a las Pymes como por ejemplo la Agencia ProCordoba y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional con el objetivo de capacitarse, tener acceso a la participación en ferias internacionales y obtener posibles financiaciones.

Finalmente, se sugiere contar con una cartilla o un catálogo de productos para poder captar nuevos clientes aclarando en la misma que están sujetos a modificaciones según los requerimientos futuros.

A partir del desarrollo de este trabajo se deja entrever el desafío que tiene la empresa al adentrarse en el mercado internacional teniendo en cuenta el contexto económico local y mundial. El mismo se plantea como posibilidad de crecimiento y no solo como alternativa para la diversificación del riesgo. Se recomienda a futuro el análisis del potencial de nuevos mercados fuera de Latinoamérica con el objetivo de seguir expandiendo su negocio ampliando o desarrollando una nueva visión empresarial.

## Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (03 de 04 de 2020).  
Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/es/contenido/3-buy-argentina>
- Agencia ProCordoba. (03 de 04 de 2020). *Agencia para la promoción de exportaciones*.  
. Obtenido de <https://www.procordoba.org/busqueda.asp?buscar=fexic>
- Ambito Financiero. (14 de 04 de 2020). *ambito.com*. Obtenido de FMI: este año el PBI mundial caerá 3% y Argentina 5,7%:  
<https://www.ambito.com/economia/coronavirus/fmi-este-ano-el-pbi-mundial-caera-3-y-argentina-57-n5095497>
- Arese. (2015). *Introducción al Comercio Exterior*.
- CaCEC. (2020). *La Exportación Paso a Paso*. Obtenido de Camara de Comercio Exterior de Córdoba:  
[https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1550515916.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf)
- CANVAS Universidad Siglo 21. (2019). *MAN SER Productos y servicios industriales*.  
Cordoba.
- EISAIRE SRL. (2020). *EISAIRE SRL*. Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/>
- El Ambito Financiero. (02 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/>
- El Cronista. (04 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Obtenido de Con inflación estimada en 41,7% para 2020, prevén tasas negativas para los ahorristas:  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Con-inflacion-estimada-en-417-para-2020-preven-tasas-negativas-para-los-ahorristas-20200204-0041.html>
- El Cronista. (26 de Enero de 2020). *La política comercial de Alberto en la mira: qué sector está mas cerrado, cuál igual y qué se busca*. Obtenido de  
<https://www.cronista.com/economiapolitica/La-politica-comercial-de-Alberto-en-la-mira-que-sector-esta-mas-cerrado-cual-igual-y-que-se-busca-20200126-0003.html>
- El Economista. (02 de 02 de 2020). *El Economista*. Obtenido de La balanza comercial tuvo un superávit de US\$ 1.015 millones en enero:  
<https://www.eleconomista.com.ar/2020-02-la-balanza-comercial-tuvo-un-superavit-de-us-1-015-millones-en-enero/>
- El Economista. (07 de 01 de 2020). *El Economista*. Obtenido de Argentina caerá 2,5% en 2020 pero mejoraría respecto a 2019:  
<https://www.eleconomista.com.ar/2020-01-argentina-decrecera-25-en-2020-pero-mejoraria-respecto-a-2019/>
- Escuela Europea de Management. (2016). *Escuela Europea de Management*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/estrategias-de-penetracion-de-mercado-a-nivel-internacional>
- Fanjul, E. (2017). *Una estrategia para los mercados exteriores: el plan de internacionalización*. Obtenido de Iberglobal:  
[http://www.iberglobal.com/files/2017/plan\\_internacionalizacion\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/plan_internacionalizacion(1).pdf)
- Gibello Rael, J. A. (Marzo de 2015). *La estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional. Revisión y Análisis*. Madrid, España.

- Goodstein, L. (2000). *Planeacion Estrategica Aplicada*.
- Infobae. (19 de 05 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/19/dolar-hoy-el-blue-se-negocia-estable-a-128-pesos/>
- Lazo Quiñonez, J. G. (2002). Diseño de un plan de exportación de productos no tradicionales a Europa vía aérea, caso específico plantas ornamentales follajes. Ley 22.415, C. A. (2 de Marzo de 1981). Argentina.
- MAN-SER S.R.L. (2019). *MAN-SER Productos y Servicios Industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- MERCOSUR. (02 de 04 de 2020). Obtenido de MERCOSUR: <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>
- Ministerio de Producción y Trabajo. (03 de 04 de 2020). Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/argentinaexporta/herramientas-y-beneficios-para-exportar>
- Petraff, Gamble, Strickland, & Thomson. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Decimoctava edición. Mc-Grawhill.
- Porter, M. (2008). *Plan estratégico. Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*.
- Saaty. (1980). *The analytic hierachy process*. New York: McGraw-hill.
- Santos, G. R. (2013). *Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes*. Lima, Perú.
- Sbriglio, E. L. (s.f.). *El Comercio Internacional, Manual práctico de clasificación y valoración de las mercaderías*, Segunda Edición.
- SICE. (02 de 04 de 2020). *Sistema de Información Sobre Comercio Exterior*. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/Mercosur/instmt\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Mercosur/instmt_s.asp)
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*.
- Susan P. Douglas, & Samuel C. Craig. (2011). *onvergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy*.
- Tarifar. (31 de 03 de 2020). Obtenido de <http://app.tarifar.com/web/planillas/exportacion>
- Trademap. (12 de 04 de 2020). Obtenido de Trademap.org: <https://trademap.org/>
- TRANSFIL SRL. (2020). *TRANS-FIL*. Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/>
- VUCE. (2020). *Ventanilla Unica de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/8424.30.10.900M/Chile>

## ANEXOS

### Anexo I

#### Presupuesto Agente de Cargas Inter American Cargo

Estimada Maria Victoria buenas tardes,

Adjunto la cotización solicitada para (1) máquina lavadora industrial.

---

Terminal de arribo: Ciudad de Santiago, Chile

Servicio hasta: DDP Sebastopol N° 516, San Miguel, Santiago de Chile.

Fracción arancelaria: 8424.30

Ingreso a CaCEC y consolidación	USD 220
Frontera/Aduana	USD 55
Flete terrestre	USD 1950
Emisión CRT	USD 75
Seguro de carga	USD 0,45%

## ANEXO E

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

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

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	María Victoria Busico
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37853329
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Oportunidad comercial dentro del mercado latinoamericano para la empresa MAN-SER S.R.L.”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	victoriabusico@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Córdoba, Argentina. 2020

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

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO) <sup>1</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

<sup>1</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

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

**LUGAR Y FECHA:** Córdoba, octubre 2020

---

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

**Aclaración** \_\_\_\_\_

**autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: \_\_\_\_\_certifica

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

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

\_\_\_\_\_  
**Aclaración**

**Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado**