

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Lic. Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Confección de un plan de negocio internacional para la empresa**

**MAN-SER**

**Autor: Tagliapietra, Gabriel Alejandro**

**Legajo: VCIN01134**

**DNI: 34397317**

**Córdoba, 2019**

## INDICE

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción .....	3
<i>Objetivo general</i> .....	3
<i>Objetivos específicos</i> .....	4
<i>Producto</i> .....	4
<i>Análisis del Sector</i> .....	5
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	6
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i> .....	7
<i>Poder de negociación con los proveedores</i> .....	7
<i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	7
<i>Entorno Macroeconómico</i> .....	8
Marco Teórico.....	9
<i>Entorno económico</i> .....	9
<i>Entorno Político y Jurídico</i> .....	9
<i>Entorno financiero</i> .....	9
<i>Entorno cultural</i> .....	10
Diagnóstico y discusión .....	12
<i>Análisis FODA</i> .....	12
Estudio del mercado internacional.....	15
Conclusiones y recomendaciones .....	28
Bibliografía .....	30

## Resumen

El presente trabajo se confeccionó para que la empresa en estudio pueda llevar a cabo su primera exportación a Latinoamérica. Para ello se eligió uno de sus productos, en este caso la maquina lavadora industrial, dentro de su cartera, es el que tiene más oportunidades de comercialización internacional por la versatilidad de adaptarlo a las necesidades de cada cliente. A la hora de elegir el país de destino se utilizó el método de filtros, donde se colocaron las variables fundamentales para llegar a Latinoamérica con mejores condiciones para la exportación del producto. Por último, se le proporciona a la empresa las estrategias para poder ingresar al mercado, siendo la más relevante la de promoción, debido a que es la primera vez que la empresa está queriendo comercializar sus productos en el exterior, necesita hacerse de prospectos de potenciales clientes, dando a conocer su empresa en las ferias más importantes del mercado selecto.

**Palabras claves:** Plan de negocio, exportación, oportunidades, Córdoba.

## Abstract

This work was prepared so that the company under study can carry out its first export to Latin America. For this, one of its products was chosen, in this case the industrial washing machine, within its portfolio, it is the one that has the most international marketing opportunities due to the versatility of adapting it to the needs of each client. When choosing the destination country, the filter method was used, where the fundamental variables were placed to reach Latin America with better conditions for exporting the product. Finally, the company is provided with the strategies to be able to enter the market, the most relevant being promotion, since it is the first time that the company is wanting to market its products abroad, it needs to get prospects of potential clients, making your company known at the most important fairs in the select market.

**Keywords:** Business plan, export, opportunities, Córdoba.

## Introducción

En el presente trabajo, se desarrollará un reporte de caso para la empresa MAN-SER, un plan de negocio internacional para exportar las maquinas lavadoras que produce la misma. La empresa MAN-SER, es una empresa familiar que comenzó su actividad en el año 1995. Se realizaban, en aquel entonces, trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Dos años después, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzadora, lo que le permitió, ampliar su cartera de productos y servicios, convirtiendo la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agropecuarias, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales.

La empresa, ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes, ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Además, cuenta con el certificado de normas ISO (*Internacional Organization for Standardization*) 9001. Su estructura está bien definida por áreas, dividiendo los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

La empresa, ha duplicado su capacidad de producción, pero con el contexto económico nacional actual, gran parte de ella se encuentra ociosa. Siendo oportuno, apuntar al comercio internacional, sin embargo, la empresa no se encuentra inscrita como Importadores y Exportadores, y aún no cuentan con profesionales de esta disciplina. Su visión, es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Sin embargo, en la actualidad sólo están comercializando en el mercado nacional, ya que no cuentan con ningún profesional del comercio internacional dentro de su estructura.

Es por ello, que resulta relevante llevar a cabo un proyecto de exportación en el mercado latinoamericano, otorgando así a la empresa la introducción al mercado internacional persiguiendo su visión.

### *Objetivo general*

- Confeccionar un plan de negocios internacional para la empresa MAN-SER con el fin de exportar a Latinoamérica, el producto maquina lavadora industrial.

### *Objetivos específicos*

- Detectar el mejor mercado latinoamericano para comercializar las maquinas lavadoras.
- Identificar la mejor estrategia de ingreso al mercado internacional elegido.

### *Producto*

La empresa MAN – SER S.R.L. cuenta con máquinas lavadoras específicas para los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc. Según normas específicas de cada área. Sus configuraciones según su automatismo pueden ser:

- Lavadoras autónomas, se abastecen sólo de agua, detergente y energía eléctrica de manera automática controlando todos sus sistemas de manera autónoma.
- Lavadoras con sistema centralizado. Éstas, son conectadas a una central que filtra y acondiciona la solución de lavado que la máquina utiliza y recibe a presión y temperatura. Cada máquina, está diseñada para controlar sus niveles de solución y retornar la misma a la central para su correspondiente tratamiento.

Con respecto a sus configuraciones, según su forma de trabajo, se encuentran: lavadoras horizontales tipo túnel; verticales; rotativas y tipo cabina. Sus configuraciones, según su sistema de transporte: lavadoras con sistema de transporte paletizado; para piezas a granel; con piezas de posición; con transporte aéreo. Sus configuraciones, según su capacidad de trabajo, existen dos tipos: continuas de 1, 2,3 o más vías o de ciclo intermitente. Todas estas diferentes variedades, que pueden llegar a tomar las maquinas lavadoras industriales entran dentro de la misma posición arancelaria:

- 84: Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.
- 8424: Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

- 8424.30.10: Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza de chorro de agua.

- 8424.30.10.900M: Los demás.

Esta posición, está gravada con 12% de derechos de exportación extrazona e intrazona y con un reintegro extrazona e intrazona de un 5%. Sin embargo, existe un tratamiento especial que se trata de una desgravación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) desde el 08/05/2019 y hasta el 31/12/2020. Las MiPyMEs podrán acceder al tratamiento previsto siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido los U\$S 50.000.000 (Tarifar, 2019).

### *Análisis del Sector*

La industria metalúrgica es la rama fundamental de la actividad manufacturera de un país. La industria metalúrgica Argentina, está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras. En los últimos años, sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría, en una etapa embrionaria de internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido.

Las principales estrategias, en las que las empresas, se han estado focalizado, fueron en la diferenciación, respecto de la competencia, en base a calidad y diseño, y, en menor medida, en la segmentación de mercados, la diversificación de productos y la oferta de productos innovadores. Al respecto, se debe señalar que se trata de un sector que compite libremente en mercado altamente complejos, con presencia de empresas multinacionales y radicadas en países industrialmente desarrollados, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual en gran parte explica la obtención de resultados parciales en esta materia.

En cuanto al nivel tecnológico, las empresas han buscado equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de calidad y, en menor medida, favorecer el desarrollo de proveedores e incrementar los niveles de

tercerización, logrando resultados parciales. El uso de los programas de política destinadas a reforzar su competitividad, promover la innovación o fomentar la exportación no ha sido elevado, en particular por la dificultad de acceder a sus beneficios (Grasso, 2019).

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hoy en día, hay muchas empresas que compiten en el mercado, por lo que las barreras de entrada, a la producción de productos metalúrgicos son altas, debido a la alta inversión en tecnologías que son necesarias para la producción. Si bien la empresa, ha optado, por competir vía la reducción de precios y diferenciarse a través de la calidad de sus productos, se encuentran competidores directos, mencionándose los siguientes: Transfil S.R.L: extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire S.R.L: máquinas lavadoras, Empremet S.R.L: corte por plasma, Plegado y punzonado: hay varios talleres pequeños.

Con respecto a los competidores internacionales, se encuentran: Braffemam Fábrica Brasileira de Máquinas e Artefactos Metalúrgicos Ltda., empresa especializada en la fabricación de máquinas CN y CNC para la conformación de metales tales como corte, plegado y estampado con diversos modelos y capacidades. Llega a más de tres décadas en un proceso de mejora continua, innovando para satisfacer y dar forma a las necesidades del mercado. Está ubicado en Travessa Pedro Seguro, 601, Parque Industrial Botiatuva, Campo Largo, Paraná. Básicamente, produce máquinas para la fabricación de otras máquinas o productos, como prensas y guillotinas. Por el momento, no fabrica maquinarias para el lavado de productos o piezas.

CNC SEALS, empresa especializada en mecanizados de alta precisión, actuando especialmente en la producción de sellos metálicos, construidos con materiales de alta y baja aleación, así como en otros subtipos, como bridas, pasadores, casquillos y diversos. Por la variedad de piezas y productos que fabrica, sea para la industria petrolera, de energías, industrial, esta empresa, tiene un potencial para adquirir una máquina que les brinde soluciones de lavado de piezas. Se encuentra ubicado en Rua Benevenuto Rattmann, 130A - Jardim Pedro Demeterco, Pinhais – Curitiba.

Por último, Metalúrgica Jama, fabricante de piezas mecanizadas, conjuntos ensamblados soldados y piezas fundidas y forjadas. Además, ofrece soluciones en corte,

mecanizado convencional y CNC, fresado, taladrado y soldadura. Agregan tratamientos superficiales como: galvanoplastia, cromo, pintura y también tratamiento térmico.

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Siendo el producto, una máquina lavadora industrial específica, para la tarea a realizar, se menciona, que no existe un producto sustituto, sino que compite con un mismo producto de diferentes empresas.

#### *Poder de negociación con los proveedores*

En la actualidad, la industria, tiene una gran cantidad de proveedores, por lo que genera una alta oferta, sin embargo, como se menciona en la teoría de Porter, los proveedores, pueden optar por reducir la cantidad de producto disponible, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos con los cuales los compradores se puedan cambiar (Porter, 2000), dándole más poder a los proveedores, pero es una situación que no pasa en el mercado actualmente. Por lo tanto, la empresa, cuenta con una vasta red de proveedores, del cual puede elegir según la relación precio y calidad.

#### *Poder de negociación de los compradores*

El mercado metalúrgico, está concentrado principalmente en empresas compradoras de gran envergadura, como son las automotrices, empresas de la construcción, agroindustrias, etc. Esto hace, que los compradores tengan un poder de apalancamiento, pudiendo optar por aquellos proveedores que le brinden un producto a un buen precio y con la calidad requerida.

En los países desarrollados, la industria metalúrgica representa el 40% de sus exportaciones mientras que en Argentina no alcanza el 10%. Aun así, es la industria más generadora de mano de obra y con mayor valor agregado en relación a su valor bruto de producción y es por ello que es tan importante que la misma se siga desarrollando para así acceder a cada vez más mercados extranjeros. Los clientes potenciales en Brasil son: Fiat SpA, Volkswagen AG, General Motors Co, Ford Motor Co. y Marcopolo S.A. Fabricante de colectivos.

Con respecto a Paraguay, los clientes potenciales, dedicados al rubro de la construcción, son: Tocsa Talavera Ortellado Construcciones, Construpar, Ecomipa Empresa Constructora Minera Paraguaya SA, Benito Roggio e Hijos SA. En la misma rama industrial, pero en Chile, se encuentran SigdoKoppers, empresa líder en la ejecución de proyectos de ingeniería, construcción y montaje industrial y SalfaCorp. En Perú, Graña y Montero, dedicada a los sectores energía, minería, concesiones de obras públicas y sector inmobiliario.

### *Entorno Macroeconómico*

En Argentina, es importante contar con indicadores sobre la situación actual y las expectativas de lo que puede llegar a pasar en el país, ya que debido a la inestabilidad política y económica, los empresarios deben tomar decisiones con un elevado índice de incertidumbre. Mientras más se informen e investiguen, este riesgo de tomar decisiones erróneas irá disminuyendo, por lo que es necesario tener en cuenta algunos indicadores importantes.

Uno de ellos, es la tasa de inflación, por la cual, el consenso, casi total entre los economistas privados sugiere que la suba de precios anual en la argentina superará el 30%. Según la última edición el informe *LatinFocusConsensusForecast*, el promedio de las estimaciones de bancos y consultoras locales arroja una inflación para 2019 de 34,3%(Nacion, 2019).

Por otro lado, el tipo de cambio, que desde junio 2018, se estableció de libre flotación, lo que implica que habrá un piso y un techo para que la divisa fluctúe libremente según las fuerzas de oferta y demanda. Al día de hoy, 6 de mayo del 2019, según informa el Banco Nación, el tipo de cambio se encuentra, para la compra \$ 43,70 y para la venta \$ 45,70.

Además, debería analizarse, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero), en donde se encuentra tanto la empresa en cuestión de análisis como también los proveedores y clientes de la misma. El primer bimestre del 2019 del índice, presenta una disminución de 9,7% respecto a igual período del año 2018. Pero lo más inquietante, es la caída del 21 % del primer bimestre, que hay en el sector automotriz (INDEC, 2019). Cabe destacar este dato ya que el 30% de la producción de la empresa se destina a los productores de automotores.

## Marco Teórico

En el presente apartado, se busca recopilar antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas, que a juicio de este investigador, sirvan para lograr el objetivo planteado al comenzar. Contar con un sustento teórico, permite interpretar resultados y formular conclusiones con aportes propios. Por lo tanto, a la hora de estudiar el mercado internacional, es necesario tener en cuenta que las variables que influyen en el mismo, una vez traspasada la frontera, se multiplican y afectan de distintas formas el potencial destino de las exportaciones.

### *Entorno económico*

Los indicadores macroeconómicos, como el PBI, PBI per cápita, inflación, y la información sobre el desarrollo local, el comercio internacional y la infraestructura económica de un país, son informaciones útiles para determinar y encaminar las estrategias a seguir en la introducción del producto al mercado, por ejemplo el precio, el momento de ingreso, la competencia, entre otros (Ronkainen, 2008).

### *Entorno Político y Jurídico*

Es necesario, conocer el sistema de gobierno, la estabilidad del mismo, la apertura del país hacia el comercio internacional y otros factores que hacen que la empresa pueda trabajar en el marco de los parámetros existentes y pueda anticipar y hacer planes para los cambios que se puedan llegar a dar (Ronkainen, 2008).

### *Entorno financiero*

Es importante este entorno, porque, no siempre se puede esperar vender en la moneda propia del exportador, en especial cuando se buscan contratos grandes. Es por ello, que la mayoría de las empresas, deberán ir más allá de su propio capital de trabajo y crédito bancario, exponiéndose a nuevos riesgos. Si la empresa, no financia el comercio internacional de sus clientes, entonces los competidores o los Gobiernos de los competidores lo harán (Ronkainen, 2008).

### *Entorno cultural*

El desafío, para la empresa que quiere internacionalizarse, es manejar las diferencias entre los valores, actitudes y los patrones de comportamiento que rigen la interacción humana en los distintos mercados. La cultura, está formada por el lenguaje, tanto verbal como no verbal, la religión, los valores y actitudes, los modales y costumbres, la educación, entre otros. Este entorno, es importante si se desarrolla un contacto directo con el cliente internacional, como sucede a través de una exportación directa (Ronkainen, 2008).

Para realizar, la correcta elección del país destino de la mercadería se utilizó, el Método de Filtros, el cual consiste en analizar cada alternativa con las variables anteriormente descritas y luego mediante un cuadro de ponderación, eliminar el mercado meta en peores condiciones (Nieto, 2009).

**Tabla N° 1**

#### *Cuadro de Ponderación*

Países/Variables	Variable 1	Variable2	Ponderación
País 1	0,25	0,55	0,80
País 2	0,15	0,60	0,75
País 3	0,30	0,30	0,60

Fuente: Elaboración propia (2019).

Cada vez, que se realiza el cuadro de ponderación, se elimina automáticamente la opción de menor puntaje, dando lugar al siguiente análisis, hasta llegar al país prioritario. Una vez, que se llegue al país prioritario, restará analizar la mejor estrategia de ingreso al mercado, donde se encuentran las siguientes:

1. Estrategia de Penetración: aquellas medidas que puede emplear una empresa para hacer frente y liderar las ventas por encima de la competencia.

1.1. Exportación como estrategia de ingreso: se trata de centralizar la producción para muchos mercados y obtener economías de escala. Puede ser:

1.1.1. Exportación indirecta, por la cual, la empresa le vende su producto a otra empresa del mercado local y esa empresa exporta.

1.1.2. Exportación directa, en donde el intermediario está localizado en el mercado externo, permitiendo un mayor control de la distribución.

1.1.3. Subsidiaria de ventas, por el cual, el distribuidor independiente es el que realiza el almacenamiento, venta y asume todos los riesgos. Así, a mayor volumen de ventas, mayor será el incentivo para la apertura de una subsidiaria de ventas (Hennessey, 2001).

## 2. Estrategia de producto

Es el elemento crucial de un programa de marketing, porque la fijación de precios, la comunicación y las políticas de distribución tienen que adecuarse al producto. A la vez, cada aspecto de una empresa está influido por el producto. El desafío, que enfrenta frecuentemente una compañía con horizontes globales, es desarrollar políticas y estrategias de productos que sean sensibles a las necesidades del mercado, a la competencia y a los recursos de la compañía a escala global (MarkC.Green, 2009).

## 3. Estrategia de Distribución

Los canales de distribución, proporcionan vínculos esenciales entre los fabricantes y los consumidores, ya sean entidades al interior de la compañía o independientes que desempeñan diferentes funciones. En la tarea de internacionalización de una empresa, es muy importante la decisión del canal de exportación, ésta podrá estar a cargo de intermediarios o a cargo de la propia empresa. Los intermediarios, por su lado, pueden facilitar una entrada rápida, fácil y relativamente barata a un mercado meta. Existen tres estrategias de cobertura, las mismas dependen de la dispersión de la demanda del mercado y del tiempo transcurrido desde la introducción del producto al mercado (Ronkainen, 2008).

## 4. Estrategia de Fijación de Precios

Es necesario, tener en cuenta algunos factores como son la elasticidad precio de la demanda, los costos fijos y variables de producción (piso para la determinación del precio), los costos en aranceles de exportación e importación, los costos de transporte, costos asociados con el programa de marketing, el margen de utilidad que le aporta a la empresa, si el precio es competitivo con respecto al de la competencia (techo para la determinación del precio), si existen precios máximos o mínimos establecidos por el

gobierno del país al cual se quiere ingresar, el dumping, los subsidios, la devaluación y revaluación de la moneda, entre otros. Las estrategias para la fijación de precio varían teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto y la situación del país(K Reed Holden, 2002).

#### 5. Estrategia de Promoción

Hay distintas formas de llegar a los potenciales clientes extranjeros, entre estas acciones se pueden distinguir: las ferias y exposiciones, que son, una de las tantas estrategias de impulso de las exportaciones, se trata de exhibiciones en las cuales hacen un prototipo del producto, manifiestan los adelantos y las últimas innovaciones. Las ferias, pueden darse en distintos niveles, ya sea regional, nacional o internacional (Ronkainen, 2008).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Análisis FODA*

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weakneses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenaza. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

El análisis del cuadro ponderado permitirá obtener, además una apreciación general de la posibilidad de ocurrencia y la importancia que tiene cada variable en estudio, haciendo el mismo más enriquecedor para la toma de decisiones.

**Tabla N° 2***Análisis de fortaleza ponderado*

FORTALEZAS	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	TOTAL
Implementación Normas ISO 9001	3	2	6
Diversidad de cartera de clientes	3	3	9
Calidad de productos	3	3	9

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Tabla N° 3***Análisis de debilidades ponderado*

DEBILIDADES	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	TOTAL
La empresa no tiene experiencia en el comercio internacional	3	2	6
Cantidad de personal y calidad de los mismos	2	3	6

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Tabla N° 4***Análisis de oportunidades ponderado*

OPORTUNIDADES	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	TOTAL
Interés de empresas internacionales por sus productos	2	3	6
Implementar nuevas tecnologías	2	3	6
Desgravación derecho de exportación	3	3	9
Posibilidad de entrar en el programa PYMES	3	3	9

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Tabla N° 5***Análisis de amenazas ponderado*

AMENAZAS	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA	TOTAL
Mercado automotriz está disminuyendo en el país	3	3	9
Precios de lavadoras chinas	3	3	9
Inestabilidad económica del país	2	2	4

Fuente: Elaboración propia (2019).

La empresa, se enfrenta con obstáculos y restricciones externos, tanto como internos, como la inestabilidad económica, falta de protección, de financiamiento y de oferta de recursos humanos calificados, incrementos de costos laborales, de servicios y de insumos siderúrgicos. También, los competidores chinos, que gracias a su mano de obra barata y desarrollo tecnológico por la gran inversión de capitales extranjeros, cuentan con precios sumamente competitivos respecto a maquinas lavadoras industriales, como los que maneja la empresa Skymen, que arranca con valores de máquinas lavadoras industriales por tan sólo \$ 14.000 USD, aunque en su página web no detallan la posibilidad de hacer máquinas a medida del cliente es una amenaza a considerar.

Sin embargo, tiene pilares fuertes para poder apoyarse ante este contexto de incertidumbre, como la diversidad y calidad de sus productos, lo que hace que se diferencie de su competencia y gane más clientes nacionales. No obstante, cabe mencionar que el nivel de producción industrial viene cayendo mes a mes en el país, lo que enciende una alarma a la empresa, y es por ello que debería salir a buscar clientes al mercado internacional, con el fin de maximizar sus beneficios. Además, puede aprovechar el beneficio de desgravación de las exportaciones hasta el 2020 por ser una pyme.

Cabe destacar, que la empresa cuenta con las normas ISO 9001, lo que habla del orden en cada uno de los procesos que realizan, que es una variable clave a la hora de internacionalizarse, ya que son muchos los pasos a seguir para poder llevar a cabo la comercialización correcta, sin incurrir en gravámenes por fallas en los procesos.

## Estudio del mercado internacional

En la selección previa, de los posibles destinos del proyecto de exportación presente, se tuvo en cuenta, los principales países de Latinoamérica que importan aparatos mecánicos de Argentina. Este criterio, fue el primero para determinar potenciales destinos para la maquina lavadora. En la siguiente tabla, se exponen los 4 países escogidos para su posterior análisis mediante el Método de Filtros.

**Tabla N° 6**

*Selección de países*

Países	Importaciones desde Argentina en U\$S (año 2017)	Participación en las exportaciones de Argentina en 2017
Brasil	5.525.211.491	12%
Chile	1.615.938.299	3%
Paraguay	763.809.924	2%
Perú	726.407.686	2%

Fuente: Elaboración propia en base a Nosis Explorer (2019).

Brasil y Chile, son los países seleccionados, por su gran volumen de importaciones de aparatos mecánicos, que juntos representan el 15% de las exportaciones totales de aparatos mecánicos. Por otro lado, es importante considerar para el futuro análisis, las relaciones internacionales con ambos países. Paraguay y Perú, tienen una participación muy similar en la compra de estos tipos de bienes, sin embargo, por cercanía es más atractivo el mercado paraguayo, teniendo en cuenta el tiempo y los costos de flete.

Una vez definidos los países a analizar, se procede al desarrollo de la selección del mercado objetivo para el proyecto, utilizando el Método de Filtros. Como primera medida, se deben atender a las variables macroeconómicas como: PBI y relaciones bilaterales.

Según los datos relevados del BBC (2018), Brasil tiene un PBI de U\$D 1,8 mil millones, por lo que Brasil, es el noveno en el ranking a nivel mundial. Por su parte, Chile tiene un PBI de U\$D 0,29 mil millones, ubicándose en la posición n°31. Mientras que Perú, tiene un PBI de U\$D 0,22 mil millones, ubicándose en la posición n° 50.

Finalmente, Paraguay se encuentra en la posición n°96, con un PBI de USD 0,03 mil millones.

Teniendo en cuenta la segunda variable, se detalla a continuación las Relaciones Bilaterales entre cada país y Argentina. Con respecto a Chile, el comercio de mercancías, entre Argentina y Chile, ya se encuentra libre de aranceles desde 2014, cuando se completó el cronograma de desgravación previsto en el ACE35 (Campos & Gayá, 2016) y existe un elevado grado de utilización de las preferencias en el comercio recíproco (ALADI, 2013). En ese contexto, la importancia y el impacto del PA61 sobre el comercio de bienes podrán provenir de los compromisos en materia de eliminación de barreras no arancelarias y de la reducción de obstáculos burocráticos.

En este sentido, tiene especial relevancia, el capítulo sobre facilitación de comercio, el cual busca agilizar el movimiento, despacho de aduana y puesta en circulación de las mercancías, a partir de la armonización de documentos, simplificación de procedimientos aduaneros y previsibilidad de documentos aduaneros. El documento, pone énfasis también en aspectos tecnológicos necesarios para facilitar el comercio (Rozemberg, 2018).

Por su parte, Argentina y Perú, no tienen acuerdos comerciales bilaterales directos, sino que la relación entre ambos países es bajo el acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) que se suscribió entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y el Gobierno de la República del Perú el 30 de diciembre de 2005. Entró en vigencia, con Argentina, Brasil y Uruguay, el 2 de enero de 2006, y con Paraguay a partir del 6 de febrero del mismo año.

El ACE 58, establece el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física cuyo objetivo es la creación de un espacio económico ampliado, con el fin de facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR.

Los principales productos exportados a MERCOSUR son: gasolina sin tetraetilo de plomo para automóviles, minerales de cobre, minerales de zinc, cátodos de cobre refinado y fosfatos de calcio. Debe señalarse que el 88% de las exportaciones peruanas son destinadas a Brasil, seguidas del mercado argentino con un 9%, y el 3% restante se dirigen a Paraguay y Uruguay.

En cuanto a las importaciones, el principal mercado de procedencia de las importaciones peruanas desde el MERCOSUR, es Brasil, que representa un 62%, Argentina representa el 30%, y Paraguay y Uruguay conjuntamente representan el 8%.

Finalmente, de acuerdo al programa de liberación del ACE 58, a partir del 1 de enero del 2012 todos los productos peruanos destinados a Argentina o Brasil tienen una preferencia arancelaria de 100%, es decir ingresan con arancel cero a dichos países. Asimismo, los productos originarios del Perú con destino a Paraguay o Uruguay que hagan uso de las preferencias arancelarias del ACE 58 gozan de arancel cero desde el 1 de enero de 2017 (Perú, 2018).

Argentina y Paraguay, están dentro del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), tras la firma del Tratado de Asunción el 26 de marzo de 1991, donde también se encuentra Brasil y Uruguay. En cuanto al comercio bilateral, la balanza comercial es favorable a Argentina, aunque en los últimos años hay una tendencia de crecimiento en el volumen de los productos comercializados por ambos países.

Tal es así, que en el año 2018 el comercio bilateral creció un 30% interanual, convirtiendo a Paraguay el tercer socio comercial de Argentina en América Latina (CAC, 2017). En el caso de Paraguay, la cantidad de productos es reducida y de poco valor agregado. Esto hace que el índice de comercio de dos vías entre ambos países muestre un coeficiente modesto. Otro rasgo a destacar, es la sensibilidad del comercio a las variaciones cambiarias, lo que repercute en el sentido del intercambio en las regiones de frontera más dinámicas, los cuales se convierten, por su permeabilidad, en canales para el comercio informal.

Por último, en Brasil, Argentina, es uno de los principales socios políticos y económicos de Brasil. La construcción, de una relación política de confianza y cooperación con Argentina, contribuye para la constitución de un espacio regional de paz y de cooperación. Juntas, las capacidades de Brasil y Argentina representan cerca de dos tercios del territorio, de la población y del PIB de América del Sur.

El proceso de aproximación política entre Brasil y Argentina, iniciado con la redemocratización de los dos países en la década de 1980, estuvo en la base del proyecto de integración sudamericana que llevó, en 1991, a la creación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). La creciente integración económica bilateral, ha fortalecido la economía y la industria de los dos países. El capital brasileño está presente en varios sectores de la economía argentina, como el minero, siderúrgico,

petrolífero, bancario, automotriz, textil, de calzados, de máquinas agrícolas y de construcción civil. La presencia de capital argentino en Brasil también es significativa.

En 2018, la corriente de comercio bilateral alcanzó los US \$ 26 mil millones, con una disminución del 3,89% en relación al año anterior, en razón de la reducción de las exportaciones brasileñas (US\$ 15 mil millones, -15,1%) y aumento de las importaciones de productos argentinos (US\$ 11 mil millones, + 17,1%).

La fuerte dinámica comercial bilateral, marcada por el alto porcentaje de productos de alto valor añadido, tiene importantes impactos en los sectores estratégicos de las dos economías, sobre todo en la industria. El sector automotriz, se destaca entre las áreas beneficiadas por esta sociedad bilateral, que tiene efectos directos e indirectos sobre el conjunto de la economía brasileña, en campos tan diversos como minería, siderúrgica, metalurgia, química, petróleo y gas, además del sector de servicios (ingeniería, mecánica, administración, propaganda y marketing, entre otros).

**Tabla N° 7**

*Ponderación de países*

Países/ Variables	PBI (0,40)	Relación Bilateral (0,60)	Ponderación
Brasil	0,40	0,60	1
Chile	0,30	0,45	0,75
Perú	0,20	0,25	0,45
Paraguay	0,10	0,40	0,50

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Para continuar con el análisis, se debe tener en cuenta en el siguiente filtro, la variable microeconómica de los potenciales países de Brasil, Chile y Paraguay. Entre los países preliminares, Brasil, es el que tiene la mayor participación en la producción de la industria automotriz, seguido por Chile. Ambos países, reflejan crecimientos en la producción en el primer semestre del 2018 sobre el mismo periodo 2017, Brasil con un crecimiento de 13,8%, alcanzando los 1.781.300 unidades producidas y Chile por su parte crece un 179,7% llegando a las 313.800 unidades producidas (ADEFA, 2018). Mientras que Paraguay, tiene una industria automotriz con un desarrollo embrionario, que si bien viene creciendo, no representa un mercado atractivo.

**Tabla N° 8***Ponderación de países*

Países/ Variables	Producción de automotores (1)	Ponderación
Brasil	1	1
Chile	0,4	0,4
Paraguay	0,1	0,1

Fuente: Elaboración Propia (2019).

En el tercer y último Filtro se tienen en cuenta los factores corporativos que influyen en la decisión de penetrar en nuevos mercados con respecto a Brasil y Chile. Si, se analiza a las dos oportunidades probables para exportar, se encuentra, que tanto Brasil como Chile, son dos de las economías más fuertes de Latino América, ambos países producen automotores a gran escala.

Se considera, que entrar al mercado chileno, es una gran oportunidad basada en la gran cantidad de empresas de automotores que se instalaron en los últimos años, otorgando así una oportunidad óptima para MANSER a la hora de buscar compradores.

Sin embargo, también se encuentra Brasil, que de acuerdo con un documento del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, el peso en las importaciones de máquinas y equipos es de un 10,5% del total de importaciones del país. Además, el mercado brasilero es el más grande Latinoamérica, con casi 200 millones de habitantes y porque, también es miembro del Mercosur, lo cual aporta los siguientes beneficios para el producto que la empresa quiere exportar: preferencia Ad-Valorem 100%. Otorga, un solo sitio que informa todos los requisitos para poder comercializar con Brasil, llamado Siscomex, lo cual facilita la operatoria y disminuye el nivel de incertidumbre.

*Estrategias de ingreso al mercado**Estrategia de Penetración*

Para ingresar al mercado Brasileño, MAN - SER S.R.L., debe realizar una exportación directa. En la exportación directa, la empresa, realiza la operación con un

intermediario que está localizado en Brasil, por lo que tiene un mayor nivel de control sobre los canales de distribución, aunque implica que se encargue de las tratativas y negociaciones. Aunque, la empresa no tiene experiencia en el comercio internacional, puede contar con ayuda de profesionales. Además, la empresa cuenta con la estructura adecuada para soportar los riesgos de encarar por sí misma una exportación directa.

En el siguiente gráfico podemos observar los países hacia donde Argentina ha exportado las mercancías que se encuentran en la misma partida arancelaria que la mercancía que MAN-SER quiere exportar, siendo Brasil el país que en los últimos 5 años ha importado más que cualquier otro, tomando aún más relevancia en el año 2019 alcanzando los USD 40.000.

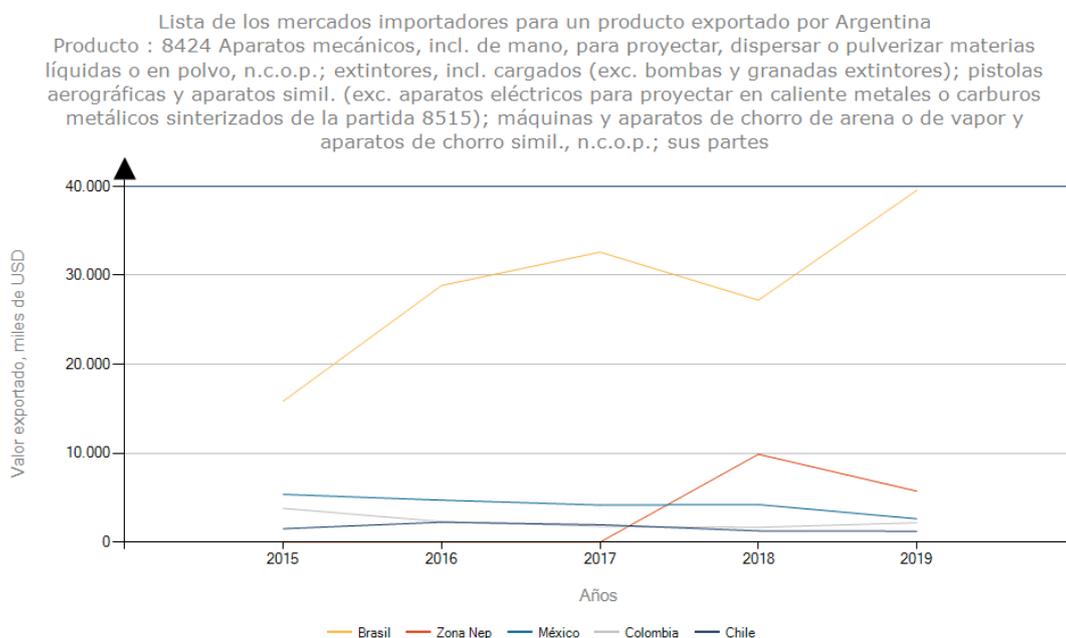


Imagen 1. Mercados importadores para producto 8424. Fuente: *TradeMap* (2019).

En la siguiente imagen se muestran los países que habitualmente se abastece Brasil de mercancías que se encuentran dentro de la partida 8424, donde nos encontramos con China, Estados Unidos y Argentina los más relevantes, con valores de importación por encima de los USD 38.000 y en un segundo escalón, Alemania con valores de importación que oscilan entre los USD 15.000 y USD 38.000.

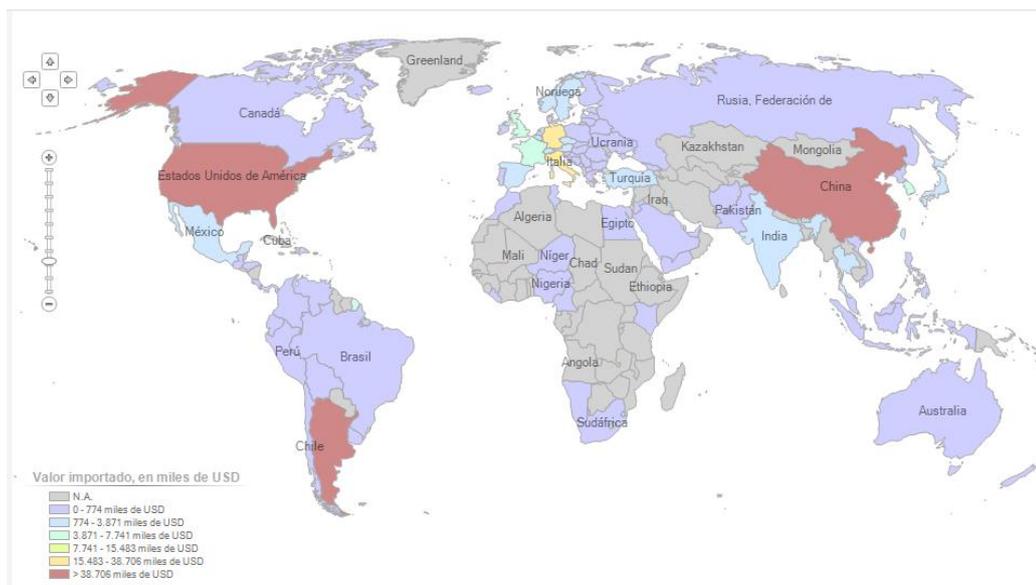


Imagen 2. Mercados proveedores para el producto 8424 importado por Brasil. Fuente: *TradeMap* (2019).

Analizando las importaciones de Brasil de mercancías incluidas en la partida arancelaria 8424 desde Argentina en los últimos 3 años, podemos observar un crecimiento en 2019 del 33,3% vs año anterior y un 25% sobre 2017, con valores que se encuentran por encima de los USD 40.000.

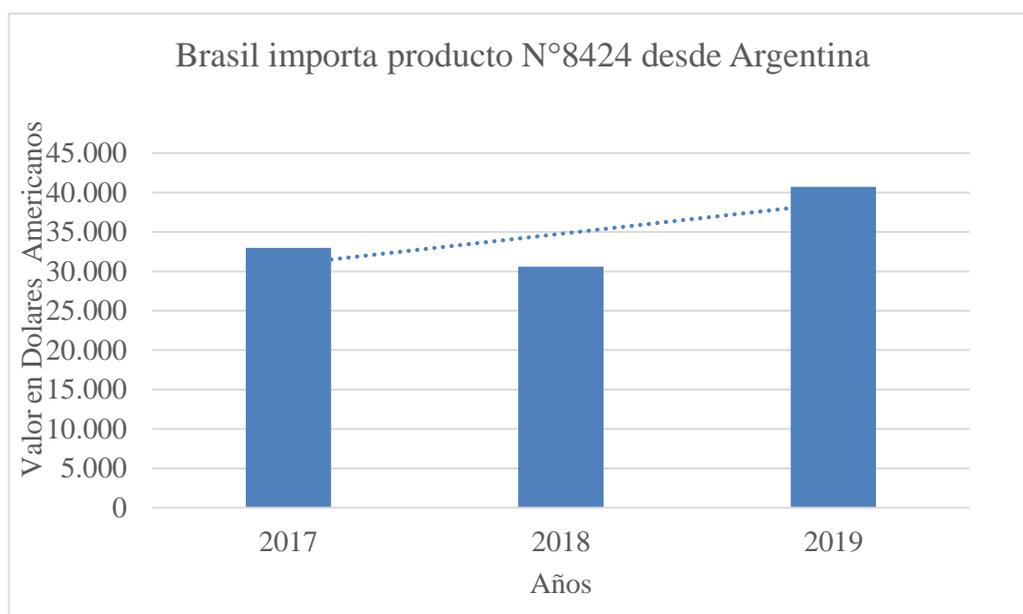


Gráfico 1. Brasil importa producto N° 8424 desde Argentina. Elaboración propia en base a *TradeMap* (2019).

### *Estrategia de producto*

MAN- SER S.R.L, es una empresa globalmente sensible, por lo que la estandarización de sus procesos y sus productos es fundamental. Sin embargo, como su máquina lavadora industrial no es conocida en el mercado internacional, se deberá optar por la adaptación del producto- extensión del mensaje, en este enfoque se extiende, sin cambio, en la estrategia de mensaje del mercado del país de origen básico a la misma vez que se adapta el producto al uso local o a las condiciones de preferencia.

### *Estrategia de distribución*

Para que la empresa MAN- SER S.R.L, pueda comercializar el producto industrial, es de suma importancia, crear relaciones a largo plazo, con industrias que en su proceso productivo implique el uso de máquinas lavadoras. Por tal motivo, como Estrategia de Distribución, se recomienda introducir el producto mediante una cobertura, en principio, selectiva, en donde se seleccionan las mejores empresas que necesitan las maquinas lavadoras para el proceso de producción. De esta forma, la empresa se asegura potenciales ventas y la industria brasileña se asegura de contar con materia prima de alta calidad.

MAN- SER S.R.L, puede generar contactos para exportar sus productos con las empresas que en los últimos 4 años han importado de distintos países mercancías que se encuentran en la misma posición arancelaria, estas empresas son por nombrar algunas: Bellota Brasil (fabricantes de máquinas agrícolas, que tiene operaciones en 4 países más, EE.UU, Canadá, España y China); Equipaer Industria Aeronáutica (fabricantes de aeronaves, principal proveedor de la fuerza área brasilera); Roura y Cevasa (compañía de gestión de proyectos, que tiene dentro de sus clientes a Seat y Mercedes Benz entre otras).

### *Estrategia de promoción*

MAN- SER S.R.L, no tiene una red de contactos creada aún, por lo que sería necesario incursionarse en el mercado internacional, principalmente en el mercado brasileño, participando en Ferias y haciendo Visitas o Misiones Comerciales directas

con fines de establecer contactos en el país de destino. Algunos eventos que la empresa debe tener en cuenta son:

*Automec*: es una feria de autopartes, accesorios y servicios. Es un lugar de encuentro para la industria de piezas de repuesto y una de las principales ferias de su tipo en América Latina. Tiene lugar en Sao Paulo, Brasil, en Abril 2021.

*Sao Paulo International Motor Show*: es el salón del automóvil más grande y más importante de América Latina. Se presentan las últimas tecnologías y desarrollos en el campo de la concepción de vehículos. Los expositores tendrán la oportunidad de abrirse al mercado de automóviles de América Latina y de establecer contactos con distribuidores locales. Tiene lugar en Sao Paulo, Brasil, en noviembre 2020.

*Autopar*: es una feria de automoción, piezas y accesorios a través de la participación de numerosos expositores internacionales, esta exposición ofrece nuevas características innovadoras y muestra las tendencias en la industria. La feria es una de las fechas más importantes del sector en Brasil. Tiene lugar en Curitiba, Brasil, en Mayo 2020.

Si bien, el precio de la participación de las ferias es elevado, es de suma importancia realizarlo ya que una feria especializada es el mejor elemento de evaluación de un empresario para conocer en detalle el ambiente competitivo. Además es una vía para hacer negocios y conocer a potenciales clientes y proveedores.

Por su parte MAN - SER S.R.L, cuenta con su propia página web<sup>1</sup> en español, en donde los interesados pueden hacer consultas y pedidos.

Como Estrategia de Comunicación, se considera de mayor utilidad, utilizar la Estrategia Push o de Empuje. La empresa, debe concentrarse en hacer contactos y ventas personalizadas con los potenciales clientes. Esto, se debe a que las operaciones no son tan frecuentes pero cada una de ellas involucra un riesgo capital muy elevado.

### *Estrategia de precio*

En el ámbito del Mercosur, el avance de la unión aduanera entre los países miembros facilita la logística de transporte entre Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay. Las empresas autorizadas transitan con un documento denominado Manifiesto Internacional de Carga (MIC), que permite el transporte de cargas en las carreteras de

---

<sup>1</sup><http://www.man-ser.com.ar/>

los países miembros. Es importante destacar, que el importador brasileño, en el transporte por carretera, puede hacer el despacho de la mercancía en la frontera, donde existen puestos aduaneros avanzados de la Secretaría de la *Ingressos* Federal. Todas las empresas transportadoras, que utilizan las rutas terrestres suramericanas deben contar con la autorización, respetando las normas del Acuerdo sobre Transporte Internacional Terrestre (ATIT), firmado por los países de América Latina. En Brasil, el órgano regulador y controlador de esta actividad es la Agencia Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) (CEXBrasil, 2010).

Por otro lado, se debe tener en cuenta el sistema de Pagos en Moneda Local (SML), con lo que las operaciones de comercio pueden ser realizadas en las monedas de los propios países, sin necesidad de contrato de cambio. Este sistema ya está implantado en el comercio entre Brasil y Argentina (CEXBrasil, 2010).

Por último, el Acuerdo de Complementación Económica N° 18 entre la República de Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay firmada en 1991 (Sice, s/f.).

La empresa MAN – SER S.R.L, no posee un canal de distribución propio, por lo cual se debe contratar un servicio de logística desde la planta de producción hacia el punto de carga o entrega de mercadería, según corresponda el INCOTERM negociado. El envío, se hará por vía terrestre a través de la empresa cordobesa Fletcor que posee representación en Brasil y tiene experiencias en el transporte de maquinarias. A su vez participan activamente en la gestión documental, evitando inconvenientes en las fronteras.

Como se expresó anteriormente, la exportación será de manera directa, por lo que en este caso a MAN – SER S.R.L., no le corresponde determinar la manera en la que el importador distribuye su producto en dicho mercado.

El precio FOB de exportación, se estimará según 2 factores, el precio de las maquinas lavadoras en el mercado brasileño, y por otro lado, el precio que ellos le venden en el mercado local a Volkswagen, ya que las empresas que se segmentan, son de la industria automotriz. El precio es orientativo, para que el vendedor tenga una referencia sobre los valores que se están pagando en el mercado para su producto.

*Detalles de la carga:*

Mercadería: lavadora autónoma con sistema de transporte paletizado

Peso total: 450 KG

INCOTERM: FOB (Free On Board).

Medio de transporte: Camión

Servicio: forwarder

Origen: Córdoba, Argentina

Destino: Sao Paulo, Brasil

Aduana de salida: Santo Tomé- Sao Borja

Puerto de destino: IRF/ Sao Paulo

Para determinar el precio FOB/FCA, se debe conocer:

Precio exwork: USD 60.000

Reintegros (%R): 5% FOB

Derechos de Exportación intrazona (%D): 12%<sup>2</sup>

%DN: 0,04761

Honorarios Despachante de Aduana (%HonDA): 1% FOB

Utilidades más impuesto a las ganancias (%UIG): 26%

$$\text{FOB/FCA} = \frac{\text{USD } 60.000}{1+0,05-0,04761-0,01-0,26} = \text{U\$S } 81.923,56^3$$

El cálculo del precio CIF (*Cost, Insurance and Freight*) suma el precio FOB, junto con los gastos de transporte internacional y el seguro de la mercadería. Estos precios, son aproximados en base a la información disponible en la página oficial la nación argentina:

Transporte Internacional Córdoba – Sao Paulo= U\$S 1.500

Seguro = U\$S 729

CIF = 81.923,56 + 729+ 1.500 = U\$S 84.152,56

Calculo DDP de exportación (*DeliveredDutyPaid*):

<sup>2</sup> En base al Decreto 793 (2018).

<sup>3</sup> Es importante tener en cuenta que los precios posiblemente cambien para el momento en que se efectivice la exportación.

Este cálculo, representa el costo de poner la mercadería en destino; es decir; asumiendo todos los costos y riesgos hasta que la mercadería sea puesta en el lugar acordado con el comprador.

**Tabla N°9**

*Cálculo del precio DDP*

<b>Términos</b>	<b>Valor en USD</b>
<b>CIF de exportación</b>	
Derechos de importación (0%)	-
Servicio de aduana (0,5%)	420,76
Comisión Despachante de aduana (1%)	841,52
<b>BASE IMPONIBLE DE CALCULO</b>	<b>84.152,56</b>
<b>PRECIO DE EXPORTACIÓN</b>	<b>USD 85.414,84</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

El medio de pago, considerando la gran cantidad de costos que debe afrontar la empresa para la exportación, sumado a que es la primera vez y por la seguridad que este método otorga, sería adecuada una orden de pago anticipado (50% anticipado y 50% el día de la carga).

Para exportar a Brasil, son necesarios los siguientes documentos:

**Tabla N° 10**

*Documentación para exportar*

<b>Documentos comerciales</b>
Factura comercial y lista de empaque: copia original firmada tinta azul
Licencia de importación previa: debe aprobarse antes de enviar el envío (para productos específicos). Esta licencia solo es necesaria si lo requiere el NCM.
Carta de porte (debe tener el CNPJ / TAX ID del importador)
<b>Documentos de transporte</b>
Manifiesto Internacional de Carga (MIC).
<b>Certificados</b>
Certificado de Identificación Digital (CID)

Certificado de Origen Digital (COD)

**Documentos aduaneros, fiscales y otros**

No es necesario contratar un agente de aduanas

Los envíos se liquidan el mismo día de su llegada

Derecho de importación: 60% del valor del envío

Impuesto ICMS: (un impuesto estatal al valor agregado sobre servicios y circulación de mercancías) promedio del 18%

Fuente: Elaboración propia (2019) en base a IberGlobal (2019).

## Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente trabajo, se confeccionó un plan de negocios internacional para la empresa MAN-SER con el fin de exportar a Latinoamérica. Para ello, se eligió uno de sus productos, en este caso la maquina lavadora industrial, dentro de su cartera, es el que tiene más oportunidades de comercialización internacional por la versatilidad de adaptarlo a las necesidades de cada cliente.

Se consideran los beneficios de la empresa para su comercialización, basada en la diversidad y calidad de sus productos, lo que hace que se diferencie de su competencia y gane más clientes nacionales. No obstante, cabe mencionar que el nivel de producción industrial viene cayendo mes a mes en el país, lo que enciende una alarma a la empresa, pero no por ello, la búsqueda de clientes al mercado internacional, no permitiría maximizar sus beneficios, al contrario, puede aprovechar el beneficio de desgravación de las exportaciones hasta el 2020 por ser una pyme. Por otra parte, la empresa cuenta con las normas ISO 9001, lo que habla del orden en cada uno de los procesos que realizan, que es una variable clave a la hora de internacionalizarse, ya que son muchos los pasos a seguir para poder llevar a cabo la comercialización correcta, sin incurrir en gravámenes por fallas en los procesos.

A la hora de elegir el país de destino, Brasil, se utilizó el método de filtros, donde se colocaron las variables fundamentales para llegar a Latinoamérica con mejores condiciones para la exportación del producto. Con la finalidad de adquirir mayor participación en mercados internacionales, es necesario que la empresa adquiera certificados que suministren y confirmen la calidad de los productos elaborados por la empresa, de esta forma se refuerzan la confianza entre los actuales y los potenciales clientes. Debido a las constantes fluctuaciones del mercado que son situaciones externas, es necesario realizar evaluaciones constantes sobre el producto y la creciente competitividad.

La utilidad de este trabajo, está dada, por ofrecer información y un panorama general a la empresa MAN – SER S.R.L de la realidad del mercado, la situación del producto en particular y aspectos a considerar, a la hora de querer iniciar un proceso de internacionalización, también se dará a conocer las formalidades que conlleva la decisión de exportar, riesgos, dificultades e intereses. De tal forma, que la empresa, pueda comenzar flujos comerciales con el país en cuestión.

A partir de lo mencionado anteriormente, y dada la principal debilidad de la empresa, que es que no cuenta con experiencia en el mercado internacional, se recomienda contratar a un Lic. En Comercio Internacional, que se encargará de la coordinación de los clientes, de buscar nuevos contactos en el extranjero, de buscar la mejora de las relaciones entre la empresa y los clientes, así como de un país con otros países. El mismo, acompañará a la empresa, en todas las etapas del plan de negocios presentado en este trabajo, por el cual, analizará los costos de importación de los productos, análisis de mercado, análisis sectorial y regional, análisis y fijación de precios, estudios de mercados y proyecciones de oferta y demanda en el mercado internacional. Planificará, coordinará y ejecutará todas las actividades necesarias para realizar la exportación.

Por otro lado, se recomienda, capacitar a la empresa y a sus empleados mediante la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, a través del manual “Exportación paso a paso”, con información actualizada al 31 de enero de 2019. Le permitara a la misma, conocer rápidamente todo el proceso que deben seguir para concretar una operación de comercio exterior, abarcando desde la decisión de vender a un cliente extranjero hasta la etapa de postventa, con información de procedimientos, normas, requisitos, cálculo de costos, FOB, aranceles, responsabilidades, organismos intervinientes, etc.

Por ultimo, se realiza una recomendación, con respecto a las modificaciones a nivel de estructura, es decir, una empresa, que quiere crecer y lanzarse al mercado internacional, debe llevar a cabo una serie de cambios que deberá adoptar y retos que superar, como, optimizar sus procesos para ser más competitiva, dado que la competencia es más grande y tiene más años de experiencia, esto implica, que crecerá la cantidad de productos que se vayan a llevar a cabo, por lo tanto, la empresa debe estar lista para invertir en un modelo de producción y distribución competitivo. Además, deberá optar por la innovación, acompañada de una visión más abierta y futurista, ya sea, en la política de la empresa, en los recursos humanos, en los métodos de pago o en el producto final.

## Bibliografía

- Acuerdos Comerciales del Perú (2018). Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay). Recuperado el 02 de Junio de 2019 de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123)
- ADEFA. (2018). Asociación de fábricas de automotores. Recuperado el 07 de Junio de 2019 de <http://www.adefa.org.ar>.
- ALADI. (2013). *Evolución Del Comercio Negociado 1993-2012 y Aprovechamiento De Las Preferencias Arancelarias en 2012*. Montevideo: ALADI/SEC/Estudio203. Recuperado el 11 de Mayo de 2019 de [http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/3394237947e0593703257c94004b5a2f/\\$FILE/203.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/3394237947e0593703257c94004b5a2f/$FILE/203.pdf)
- BBC. (2018). 4 economías ganadoras y 4 perdedoras en América Latina en el 2018 según el FMI. BBC News Mundo. Recuperado el 11 de Mayo de 2019 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45804003>
- BNA. (2019). Personas. Recuperado el 18 de Abril de 2019 de <http://www.bna.com.ar/Personas>
- CAC. (2017). Paraguay es el tercer mayor socio comercial de Argentina en América Latina. Recuperado el 07 de Junio de 2019 de [https://www.cac.com.ar/comunicado/paraguay\\_es\\_el\\_tercer\\_mayor\\_socio\\_comercial\\_de\\_argentina\\_en\\_america\\_latina\\_8604](https://www.cac.com.ar/comunicado/paraguay_es_el_tercer_mayor_socio_comercial_de_argentina_en_america_latina_8604)
- Campos, R., & Gayá, R. (2016). *MERCOSUR: Su estado de implementación y su relación con otras iniciativas de integración regionales y multilaterales*. Documento de referencia para el Informe de Integración del BID. Making Sense of Regional Integration in Latin America and the Caribbean.
- Grasso, F. (2019). Informe Industrial. Recuperado el 14 de Abril de 2019 de [http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%B3rgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas\\_\\_\\_152](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%B3rgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas___152)
- Hennessey, J.P. J. (2001). *Global Marketing Strategies*. Pensilvania: Houghton Mifflin.

- INDEC. (2019). Índice de precios al consumidor (IPC). Recuperado el 18 de Abril de 2019 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_19.pdf)
- INDEC. (2019). Índice de producción industrial manufacturero Recuperado el 18 de Abril de 2019 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_04\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_19.pdf)
- Keggan, W.J. & Green, M.C. (2009). *Marketing Internacional*. (5ta. Ed.). México, México: Editorial Pearson Educación.
- La Nación. (2019). A cuánto llegará el dólar y la inflación en 2019, según estimaciones de economistas. Recuperado el 18 de Abril de 2019 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/a-cuanto-llegara-dolar-inflacion-2019-segun-nid2237795>
- Nagle, T.T. & Holden, R.K. (2002). *Estrategias y tácticas de precios. Una guía para tomar decisiones rentables*. (3ra. Ed.). México, México: Editorial Pearson Educación.
- Nieto Churruca, A. y Llamazares García Lomas, O. (2009). *Marketing Internacional*. (2da. Ed.). Madrid: Ed. Pirámide.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M.E. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, México: Ediciones Grupo Patria.
- Ronkainen, I.A. y Czinkota, M.R. (2008). *Marketing Internacional*. (8va. Ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Rozemberg, R. y Goyá, R. (2018). *La relación Argentina-Chile. Nuevos y viejos compromisos en un contexto diferente*. Buenos Aires: Instituto de Estrategia internacional.
- Tarifar. (08 de 05 de 2019). Nomenclatura. Recuperado el 08 de Mayo de 2019 de <http://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana
- TradeMap. (2019). Producto: 8424 Aparatos mecánicos, incl. de mano, para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas. Recuperado el 11 de Mayo de 2019 de [https://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c](https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c)

%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c  
c%7c1