



**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano  
para un modelo de máquina lavadora industrial de la  
empresa MAN-SER S. R. L.**

Presentado por:

**CASTELLANO, Juan Pablo**

**DNI 36.588.618 / LEGAJO CIN01003**

**Córdoba, Argentina**

## **Resumen**

En el presente trabajo, se desarrolló un reporte de caso para la empresa MAN-SER S. R. L. cuyo propósito fue detectar oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano para un modelo de máquina lavadora industrial de la firma.

A través de una herramienta mediante la cual se compararon diferentes variables y se facilitó la toma de decisiones, se sugirió a México como aquel mercado más atractivo para iniciar la internacionalización. Con dicho mercado ya seleccionado, se desarrolló un plan de Marketing Mix internacional por el cual se confeccionó una oferta exportadora y se plantearon distintas estrategias de penetración de mercado.

Palabras claves: Exportación; Máquina; Argentina; México.

## **Abstract**

In this paper a case report was developed for the company MAN-SER S. R. L in order to find business opportunities in the Latin American market for a specific model of industrial washing machine of the company.

Through a tool by which different variables were compared and decision-making was facilitated, Mexico was suggested as the most attractive market to start internationalization. After that, an international Marketing Mix plan was developed and through it an export offer was made and different market penetration strategies were proposed.

Key words: Export; Machine; Argentina; Mexico.

## Introducción

Se pretende con el desarrollo de este trabajo realizar un reporte de caso para MAN-SER S. R. L., una empresa del sector metalúrgico radicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, que se especializa en el manejo controlado de la viruta y la fabricación de máquinas lavadoras industriales, protectores telescópicos de bancada, equipos de transporte, compensadores para transformadores eléctricos, entre otros productos. Se busca identificar oportunidades de negocios en el mercado internacional para la empresa de referencia asesorándola para que logre la internacionalización y pueda penetrar un mercado exterior a través de una estrategia definida.

MAN-SER S. R. L., inicia sus actividades el 15 de octubre de 1995 y desde sus orígenes aplica una política de inversión en tecnología constante que le permite incrementar su capacidad productiva de manera continua. En la actualidad, la empresa cuenta con 30 (treinta) empleados y su principal alcance es la provincia de Córdoba, aunque también posee clientes activos en Buenos Aires, Santa Fe, San Luis y Tucumán. En el año 2012 inauguró una nueva planta industrial que significó duplicar la capacidad de la planta anterior (Universidad Siglo 21, s.f.).

En 2014 la empresa obtuvo la certificación de las normas ISO 9001 lo que le permitió dar un salto importante en la gestión de calidad. La implementación de dicha norma trae consigo los siguientes beneficios: *“Mejora en la gestión y dirección de la organización, aumento de la productividad, clientes satisfechos, personal motivado y mejora de la imagen”* (López Lemos, 2016, pág. 35).

En el nicho del sector metalúrgico en el que MAN-SER S.R.L. se desempeña, la concentración de la oferta se encuentra reducida a 4 empresas que compiten por la participación en el mercado local realizando reducciones de precios y diferenciándose en cuanto a la calidad de la producción. Es aquí en donde MAN-SER S.R.L. pretende distinguirse a través de productos y servicios muy específicos como así también, llegando en forma directa a los compradores sin intermediarios. Con un precio en general más bajo que el de la competencia, constantemente tiene como objetivo maximizar las ventas y obtener una mayor participación de mercado manteniendo la fidelidad de sus clientes.

En relación al comercio internacional, MAN-SER S.R.L. al día de la fecha no cuenta con ninguna venta al exterior en forma directa, pero si conoce que algunos de sus clientes han revendido sus productos al exterior por lo que puede llegar a ser viable la internacionalización de la firma.

Por lo expuesto anteriormente, y continuando con la visión de la empresa, “*Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios*” (MAN-SER, 2014, pág. 1), se pretende que al finalizar este trabajo, MAN-SER S. R. L. cuente con oportunidades claras de negocios en el mercado latinoamericano para su modelo de máquina lavadora rotativa industrial de eje horizontal para piezas individuales, a fin de poder lograr la internacionalización de la empresa maximizando sus utilidades y mejorando sus competencias. Además, se procura que esta situación le permita generar una diversificación del riesgo al ya no depender pura y exclusivamente del mercado local (Mondragón, 2016).

Para este reporte de caso se plantean los siguientes objetivos:

#### *Objetivo General*

Identificar oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para la máquina lavadora rotativa industrial de eje horizontal para piezas individuales o a granel fabricada por la empresa MAN-SER S. R. L.

#### *Objetivos Específicos*

- 1- Detectar un mercado de Latinoamérica para posicionar la máquina lavadora industrial de la empresa MAN-SER S.R.L.
- 2- Plantear una estrategia de penetración para obtener operaciones comerciales concretas en dicho mercado.

## Análisis de Situación

En este apartado del estudio se realiza un análisis de situación abordando en primer lugar el contexto del sector metalúrgico en Argentina en el marco temporal 2015-2019. Luego, se considera importante ejecutar un diagnóstico organizacional para conocer con qué elementos positivos y negativos de origen interno y externo cuenta MAN-SER S. R. L. para alcanzar el objetivo propuesto de internacionalización de la firma.

Como se menciona en la introducción, el ramo de actividad/sector en el que la empresa MAN-SER S.R.L. se desenvuelve es el metalúrgico.

El sector metalúrgico abarca la manufactura de una diversa gama de productos que van desde las formas más básicas de metal hasta las maquinarias de mayor complejidad. Constituye un eslabón fundamental en el entramado productivo del país, tanto por su contenido tecnológico y valor agregado, como por su articulación con distintos sectores industriales (Pro Córdoba, 2013).

Al analizar los números de dicho sector, en los últimos dos años se observa un escenario donde las ventas externas metalúrgicas permanecen estancadas, mientras que la producción mantiene una tendencia contractiva. Durante el segundo trimestre de 2019, las exportaciones metalúrgicas (usd 529 millones) disminuyeron 1,8% con respecto a igual período de 2018 y con respecto al acumulado del primer semestre las exportaciones cayeron un 3,4%. Sin embargo, el rubro “otras máquinas y equipos de uso general”, al cual pertenece la fabricación de máquinas lavadoras industriales, demuestra una tendencia positiva al crecer un 5% en el acumulado 2019 de 40,1 millones de dólares contra 38,1 del acumulado 2018 (ADIMRA, 2019).

Por otra parte, los principales destinos de las exportaciones metalúrgicas durante el segundo trimestre del año 2019 fueron MERCOSUR (con Brasil como principal socio comercial), ASEAN (junto a Corea, Japón e India), Unión Europea y NAFTA (con EE.UU. liderando el área de libre comercio). Los principales orígenes de las importaciones metalúrgicas fueron MERCOSUR (Brasil), Unión Europea (con mayor participación de Alemania e Italia), China y NAFTA. Dentro del MERCOSUR, principal socio comercial de Argentina, Brasil representa el 83% de las exportaciones y el 81% de las importaciones para el sector.

En el primer semestre de 2019 el comercio exterior metalúrgico representó el 10,3% de las exportaciones de manufacturas de origen industrial.

Las manufacturas de origen industrial (MOI) son aquellas obtenidas a partir de materias primas no surgidas de los sectores agrícola, ganadero y pesquero. Se trata de una categoría que permite dimensionar la capacidad industrial del país no vinculada a las ventajas comparativas de su sector primario no minero. Los sectores industriales que los producen se caracterizan en general por realizar mayores grados de transformación de las materias primas y por lo tanto por agregar mayor valor que las industrias productoras de manufacturas de origen agropecuario (MOA) (INTI, 2007).

De los 61.559 millones de dólares que exportó Argentina en el año 2018, 20.492 millones de dólares fueron de manufacturas de origen industrial (33.3%).

En relación a las exportaciones de la NCM 8479.89.99.900H, en donde se comprenden las máquinas lavadoras industriales, según la información oficial del sistema de consulta de comercio exterior de bienes del INDEC, en 2015 Argentina exportó USD 12.672.710, en 2016 USD 16.339.428, en 2017 USD 9.372.161, en 2018 USD 30.708.890 y en 2019 USD 18.507.291. Con dicha información se puede analizar que las exportaciones en los últimos años para el sector no han sido constantes y presentan una gran disparidad ya que, por ejemplo, si bien 2016 superó al 2015 en aproximadamente un 29%, 2017 reflejó una caída del 42%. En 2018 se observa una gran recuperación del sector incrementando las exportaciones en un 228% aunque en 2019 se vuelve a producir una nueva caída en el sector de un 40%.

Estos vaivenes del sector están ligados a los mismos que ha sufrido la economía y la política de la Nación en los últimos tiempos.

En relación a los principales destinos para las exportaciones argentinas de la NCM de referencia se destacan los siguientes países: Brasil, México, Bolivia, Estados Unidos, Paraguay, Uruguay y Chile.

En el caso de MAN-SER S. R. L., sus principales insumos productivos son chapa, tubos, planchuelas de aluminio, pinturas, las maquinarias utilizadas en planta, etcétera. En relación al aluminio, por ejemplo, el precio a diciembre de 2019 es de

1771,38 dólares la tonelada métrica. Dicho valor viene a la baja desde mayo de 2018 donde llegó a cotizar 2.299,67 (World Bank, 2019).

Tal como se mencionó anteriormente, el producto definido para analizar y buscar oportunidades comerciales en Latinoamérica es la Lavadora MAN-SER rotativa industrial de eje horizontal para piezas individuales o a granel cuya posición arancelaria es: 8479.89.99.900H.

Se entiende por lavadora rotativa industrial con eje horizontal a una cabina de lavado en la cual las piezas giran en plano horizontal lo que facilita un correcto escurrimiento del líquido que se utilice para lavar/desengrasar. Esto es aconsejable para piezas de geometría compleja o bien, lavado de piezas sueltas a granel que precisen operaciones de enjuague y secado ya que la rotación disminuye al máximo la contaminación cruzada.

Se selecciona este producto entendiendo que del portfolio de MAN-SER S. R. L. es el que más valor agregado posee y es el nicho en donde la empresa se puede destacar ofreciendo en el exterior un producto de altísima calidad de manufactura.

Para la exportación, dicho producto elegido, goza de un reintegro de exportación del 5% desde la fecha 22/08/2018 tanto para una exportación Intrazona como una Extrazona<sup>1</sup>. Anteriormente dicho reintegro era del 8% pero el Poder Ejecutivo Nacional lo redujo debido a la necesidad de fortalecer la situación fiscal de la Nación. Por otro lado, la posición arancelaria indicada cuenta con un derecho de exportación del 12% hasta el 31/12/2020 con un tope máximo de \$ 3 por cada Dólar Estadounidense del valor imponible o del precio FOB, según corresponda<sup>2</sup>. En la práctica se aplica directamente el tope máximo de \$3 por cada dólar ya que el valor porcentual propuesto fue licuado por el aumento del tipo de cambio y a partir de los veinticinco pesos argentinos por dólar no aplica el 12% mencionado ya que un valor superior es mayor a los \$3. Sin embargo, el poder ejecutivo decretó que, para las exportaciones bajo la posición arancelaria 8479.89.99.900H (entre otras) efectuadas entre el 08/05/2019 y el 31/12/2020 inclusive, se desgrava totalmente dicho derecho si se trata de una MiPyMEs (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) siempre y cuando las operaciones de exportación que hayan realizado en el año calendario inmediato anterior no hubieran excedido los

---

<sup>1</sup> [Dto. PEN N° 767/2018](#)

<sup>2</sup> [Decreto N° 793/18](#)

USD 50.000.000 o bien, no haber realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior. Es aquí en donde MAN-SER S. R. L. resulta considerada ya que la empresa nunca ha realizado operaciones de exportación. El monto permitido para desgravar dicho arancel no podrá superar los USD 300.000 anuales<sup>3</sup>.

Para la importación, tanto para destinaciones definitivas como suspensivas, desde el 07/05/2019 hasta el 31/12/2019 la NCM de referencia percibe una tasa estadística con una alícuota del 2.5%<sup>4</sup>. Antes de la fecha indicada era del 0.5%. Si un importador argentino desea traer una máquina de esta posición arancelaria, al día de la fecha pagará 14% de Derecho de Importación Extrazona (mercaderías originarias y procedentes de países no miembros del MERCOSUR) o bien 0% por el Derecho de Importación Intrazona (mercaderías originarias y procedentes de otro país del MERCOSUR). Sin importar su origen, deberá pagar 10,5% de I.V.A., 10% I.V.A. Adicional (excepto cuando el importador cuente con el certificado de eximición), 6% de Ganancias y 2,5% de Ingresos Brutos.

En relación a los elementos internos de la organización que ejercen una influencia positiva para alcanzar el objetivo propuesto, se analiza que la principal ventaja competitiva de MAN-SER S.R.L. es la calidad de sus productos, especialmente la máquina lavadora industrial en cuestión. Dicha máquina es producida con un alto nivel de manufactura industrial que le permite estar a la altura de otros fabricantes del país y, probablemente, del mundo. El hecho de que la empresa posea como cliente a la montadora Volkswagen Argentina S. A. para la entrega de esta maquinaria es, sin lugar a dudas, un elemento caracterizador de la calidad del producto debido a que la exigencia de las terminales para con sus proveedores es de altísimo nivel y están basados en estándares internacionales. Dicha calidad en cuestión se consigue gracias a la constante política de inversión en tecnología de la firma que le permite obtener un producto final de excelentes resultados. La gestión de calidad enfocada en el cliente y la innovación permanente son elementos que distinguen a la organización y que la ayudarán en su internacionalización. Por último, el hecho de contar con la Certificación de las normas ISO 9001 posibilita demostrarle al cliente potencial en otro país en un documento avalado por un ente competente y prestigioso que la firma implementa la calidad según criterios estudiados internacionalmente.

---

<sup>3</sup> [Decreto N° 280/19](#)

<sup>4</sup> [Decreto N° 332/2019](#)

La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo ya que más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001 (ISO, 2017).

En referencia a los elementos internos de MAN-SER S.R.L. que representan una debilidad y una influencia negativa para cumplir con el objetivo de internacionalización y que la empresa debe trabajar para incrementar las posibilidades de un intercambio comercial en el exterior se destacan los siguientes:

Actualmente la organización no está inscrita como Importador/Exportador ni posee profesionales de la disciplina. La inscripción no es un problema de relevancia ya que MAN-SER S. R. L. la puede obtener sin mayores inconvenientes, pero si el hecho de no contar con profesionales de la disciplina dentro de la firma. Si bien en una primera instancia se puede contratar un asesor externo o bien que el estudio aduanero designado llegado el momento colabore con la elaboración/supervisión de los documentos (Factura E, Packing List, Certificado de Origen, Permiso de Embarque, Póliza de Seguro, etc.) es importantísimo contratar, o bien, formar dentro de la organización, una persona que se encargue de un seguimiento comercial específico en los mercados internacionales. Un cliente en el exterior, por lo general, no se logra de la noche a la mañana. Es un proceso lento en el que hay que atravesar distintas etapas. En la mayoría de las veces se recomienda comenzar por un trabajo de campo en el mercado designado. Esto implica iniciar con llamadas telefónicas y correos electrónicos para luego viajar a presentarse personalmente, gesto que suele ser muy bien recibido y se agradece por la contraparte. Para llegar a un mercado en el exterior existen distintas posibilidades, pero, sin dudas, viajar al mercado de interés ya sea con una propia agenda comercial o bien para participar en una feria internacional con o sin stand o formar parte de rondas de negocios/misiones comerciales son las mejores alternativas. Para las acciones enunciadas anteriormente es importante que se cuente con la persona idónea en Comercio Internacional para aprovecharlas en la máxima expresión y comenzar a crear prospectos y nexos en el exterior ya sea para clientes potenciales o bien proveedores internacionales.

En relación a los proveedores internacionales, actualmente la firma se abastece de materia prima e insumos productivos solamente en el plano local a través de diferentes distribuidores por lo que conseguir proveedores en el exterior sin intermediarios le puede brindar a la empresa la posibilidad de mejorar la competitividad logrando la fabricación del producto a un menor costo.

Por último, otro elemento a tener en cuenta es que es necesario contar con un sitio web pensado y diseñado para tanto un cliente local como para un cliente del exterior. Actualmente el sitio web de la organización se encuentra disponible solo en idioma español y carece de información relevante. La solapa “Productos” si bien resume el portfolio general de la empresa, no demuestra capacidades técnicas ni campo de aplicación por producto. Se pueden observar distintas imágenes de los productos, pero no explican de que máquina se trata ni para que industria aplica.

Por otra parte, analizando aquellos elementos positivos externos para la organización, es importante remarcar que algunos clientes nacionales de MAN-SER S. R. L. han logrado exportar los productos que le compraron a la empresa en el ámbito local por lo que se presenta una clara oportunidad comercial relacionada directamente al objetivo planteado. Si un cliente consiguió ser competitivo en el exterior exportando un producto de MAN-SER S. R. L. en el que se sumaron 2 rentabilidades ya que, por un lado, la empresa obtuvo una utilidad en la venta local y por el otro lado el cliente marcó al producto con su utilidad deseada en dicha exportación, se entiende que MAN-SER S. R. L. exportando directamente desde fábrica sin intermediarios puede ser muy competitiva en el plano internacional. Por lo enunciado, surge la oportunidad de comenzar la comercialización en nuevos mercados que permitan compensar, por un lado, la baja demanda en el período estival argentino y por el otro lado, superar los vaivenes de la economía local recibiendo dólares desde el exterior y disminuyendo el riesgo que representa atender solamente a un mercado. Se puede considerar también como una oportunidad la posibilidad de comenzar a participar en ferias comerciales / rondas de negocios en otros países ya que la empresa no lo ha hecho anteriormente y dicha acción puede facilitarle la apertura de nuevas relaciones comerciales.

Cómo amenaza latente en nuestro país y para cualquier industria, siempre está presente la inestabilidad económica y política de nuestra Nación en donde, lamentablemente, no se sostienen políticas a largo plazo en casi ningún ámbito. Es imprescindible para una empresa contar con reglas de juego claras y conocer previo a

cualquier desafío comercial, por ejemplo, cuál será el costo de la mano de obra, cuál será el costo de nuestros insumos productivos, a qué precio se tendrán que pagar los servicios, en cuánto tiempo se cobrarán los reintegros, por cuánto tiempo estará fijado el derecho de exportación, que tiempo se tendrá para liquidar las divisas, etc. Actualmente, y desde hace tiempo, es muy difícil en Argentina conocer estas cuestiones con precisión por lo que es necesario para las empresas y sus dirigentes contar con la flexibilidad necesaria para poder sortear las distintas amenazas rápidamente intentando no perder competitividad internacional.

El año pasado (2018), la crisis en la balanza de pagos derivó en un salto del tipo de cambio y en un aumento del 101,35% en el precio del dólar, que impactó de lleno en el nivel general de los precios, pero no fue acompañado con el mismo ímpetu en el incremento de los salarios. Esto provocó una caída de casi 20 puntos en el poder adquisitivo, que se vio reflejado en una fuerte caída del consumo y de la inversión.

En relación al aumento general de precios, en países como por ejemplo España, Estados Unidos, Alemania, Italia, etc. los gobiernos han comprendido la importancia de la estabilidad de los precios y la respetan, independientemente del cambio de signo político que puedan elegir los votantes en cada elección. En la Argentina, mientras tanto, se repiten fracasos en la búsqueda de ese objetivo. Según el INDEC, la inflación en Argentina para el año 2015 fue del 26,9%, para el 2016 36,2%, 2017 24,8%, 2018 47,6% (la cifra más alta en los últimos 27 años). Para diciembre de 2019, los pronósticos interanuales de los analistas del mercado para el nivel general de inflación arrojan un porcentaje del 55%, y manifestaron la expectativa de descenso a 38% al 2020. Ambas tasas se proyectan largamente superiores a las que se registraron desde la crisis de 2002, fenómeno que refleja con nitidez las dificultades estructurales que afectan a la economía para estabilizar la inflación en un rango bajo, como ocurrió en gran parte de los noventa (Banco Central de la Republica Argentina, 2019).

Por otra parte, como elemento esperanzador para la Nación y para el bloque MERCOSUR de aquí hacia el futuro es que el pasado 28 de junio de 2019 en Bruselas se firmó el histórico acuerdo de Asociación Estratégica MERCOSUR - Unión Europea. Dicho acuerdo implica la integración de un mercado de 800 millones de habitantes, casi una cuarta parte del PBI mundial y con más de US\$ 100.000 millones de comercio bilateral de bienes y servicios.

Por último, también como amenaza, se considera en este nicho de mercado la industria China como un tema no menor debido a que sus bajos costos de producción le permiten posicionar sus productos en Latinoamérica a un bajísimo precio final llevando a cabo una agresiva estrategia comercial basada pura y exclusivamente en precio en la mayoría de los casos. Según lo mencionado anteriormente, MAN-SER S.R.L. cuenta con las herramientas para superar esta amenaza ya que, al enfocarse en la producción a medida y diferenciada y ofreciendo al mercado maquinaria de altísima calidad de manufactura con una excelente relación precio/calidad, puede encontrar un nicho que valore y perciba estos atributos antes que solamente precio como elemento para definir la compra. Es de gran importancia en este punto segmentar el mercado objetivo y enfocarse en el nicho que valore los atributos que la firma tiene para ofrecer.

## Marco Teórico

Al analizar detenidamente la distinta literatura académica y consultando a fuentes primarias aplicables al caso en cuestión, se desarrolla en el presente apartado un marco teórico que brinda un sustento validado de distintos conceptos que responden a los objetivos previamente planteados.

Revisando analíticamente y de una manera selectiva la literatura correspondiente, se desarrolla según autores calificados una herramienta que responde al objetivo específico de *Detectar un mercado de Latinoamérica para posicionar la máquina lavadora industrial de la empresa MAN-SER S.R.L.* y, por otra parte, una herramienta distinta que ayude a lograr el segundo objetivo de *Plantear una estrategia de penetración para obtener operaciones comerciales concretas en dicho mercado.*

En primer lugar, es necesario definir que la internacionalización consiste en la búsqueda de nuevos mercados distintos al doméstico sobre el que la empresa opera (Ortega Giménez & Espinosa, 2015). Se trata por ejemplo de exportar, importar, invertir en el extranjero, implantar la producción en un país distinto, establecer filiales, conseguir nuevos socios comerciales en el exterior, entre otras alternativas. En definitiva, es estar en una situación de interdependencia con mercados distintos al local.

Para lograr dicha situación y que MAN-SER S.R.L. realice negocios en un país que constituya un mercado distinto a su entorno geográfico natural, se considera

prioritario para la empresa realizar en primer lugar una pre-selección de los países latinoamericanos potenciales para realizar una primera exportación y, luego, aplicar una herramienta que permita elegir de dichos países preseleccionados el más óptimo para la búsqueda de oportunidades comerciales.

Para pre-seleccionar los países es importante conocer:

El desarrollo de sus economías (desarrollados, en desarrollo con rápido crecimiento o en desarrollo con poco/nulo crecimiento), identificar los gobiernos y sus ideologías, verificar la estabilidad económica de cada país con sus principales indicadores (PIB, inflación, desempleo, comercio doméstico y exterior, etc.) (Martinez Martelo & Lombana Coy, 2013, pág. 56).

Los autores plantean que se deben escoger de 3 a 5 mercados principales para poder utilizar matrices comparativas. Es importante tener en cuenta qué variables se utilizarán de acuerdo con el sector y la industria debido a que algunas variables (cualitativas y cuantitativas) son más relevantes que otras, dependiendo de la empresa y el producto; aun así, para realizar la preselección de los mercados que se van a evaluar hay que tener en cuenta cuáles presentan barreras para un fácil acceso. Para determinar tales barreras se pueden tener en cuenta aspectos culturales, de localización, de competencia y legales.

Luego de la preselección de al menos 5 países que reúnan los criterios indicados, es necesario escoger un mercado objetivo que se adapte al producto y que satisfaga, al mismo tiempo, las necesidades de dicho mercado. Para poder escogerlo, entre varios posibles países, se plantea utilizar la herramienta denominada Proceso de Análisis Jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process) o Regla de Decisión Multicriterio la cual permite investigar previamente las características definidas de los países preseleccionados, mediante el análisis y la comparación.

En los últimos años el método AHP ha sido muy utilizado en varias de las más grandes empresas, en algunos sectores industriales y en regiones territoriales. Algunos de estos estudios son los de Harker (1987), Ávila Mogollón (1996), Escobar y Moreno-Jiménez (1997), Moreno-Jiménez (2003), Lage-Filho (2004), Lage-Filho y Darling (2004), entre otros. En estas investigaciones se ha utilizado el método AHP como un instrumento de decisión multicriterio en el interés de trasladar la realidad percibida por

el individuo a una escala de razón, en la que se reflejen las prioridades relativas de los elementos considerados (Berumen & Llamazares Redondo, 2007).

El proceso analítico jerárquico, también conocido como AHP si se atiende a las siglas de su denominación inglesa (Analytic Hierarchy Process), fue inicialmente propuesto y desarrollado por Saaty y, a pesar de su longevidad, pues son casi cuarenta años los que lo contemplan, sigue siendo hoy por hoy un método de gran actualidad en el ámbito de la toma de decisiones, no habiendo perdido con el paso del tiempo ni un ápice de su importancia e interés (Claver Gil & Pérez, 2016).

Las principales ventajas de la herramienta elegida son, por ejemplo, que el AHP es una de las técnicas más sólidas teóricamente; y a su vez permite tratar problemas complejos, también utiliza una escala que cuantifica verbalmente las descripciones expresadas, lo que facilita el uso de criterios cualitativos y cuantitativos, es más fácil de aplicar a problemas reales, etc. Como desventaja, el método AHP consume mucho tiempo de cálculo cuando el número de alternativas o criterios es elevado y además demanda un tipo de información que generalmente resulta difícil de conseguir.

En relación al segundo objetivo específico del presente reporte de caso se utiliza la herramienta de Marketing Mix para determinar la penetración de mercado.

Cuando hablamos de Marketing Mix internacional nos referimos a la combinación apropiada de los cuatro elementos que lo forman: Producto, Precio, Distribución y Promoción. Es un conjunto de aspectos que la empresa puede controlar para incidir en el mercado de destino e influir en la elección de compra de los clientes potenciales. En definitiva, se trata de establecer el enfoque y el esfuerzo comercial necesario para llegar hasta nuestros potenciales clientes y lograr el posicionamiento deseado en los mercados objetivo (Ortega Giménez & Espinosa Piedecausa, 2015).

### *Política de Producto*

Es importante resaltar la importancia que tienen los atributos del producto para posicionarlo en el segmento deseado y lograr una diferenciación significativa frente a nuestros competidores. Se realizan dos acciones. Descripción del producto y sus características y adaptaciones y adecuaciones del producto a los mercados internacionales para los que vaya dirigido (vía normativa, condiciones geográficas, aspectos culturales y logística de transporte).

### *Política de Precio*

En los mercados internacionales se deben tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de fijar los precios en la oferta exportable: transporte internacional, modalidades de cobro/pago internacional, divisa usada en la transacción y segmentación y estratificación de márgenes. Por otro lado, existen tres diferentes métodos para fijar precios: fijación de precios basada en el costo, en el valor y en la competencia.

### *Política de Distribución*

Existen tres opciones para proceder a la distribución en el país de destino: distribución larga, corta y directa. En la distribución larga se trabaja con un gran número de intermediarios a distintos niveles hasta llegar al cliente final, en cambio, en la distribución corta, la empresa prescinde de alguno de los intermediarios realizando una cadena más acotada. Por último, la distribución directa se suele utilizar para el suministro de grandes equipos o productos industriales muy especializados en donde no existen los intermediarios.

En dicha política de distribución también se definen los plazos de entrega y las condiciones de entrega.

### *Política de Promoción*

La comunicación y promoción de la imagen de la empresa en el exterior estimula la demanda de los productos en los mercados exteriores de referencia. Se deben completar acciones como ser: publicidad, promoción de ventas, asistencia a ferias y exposiciones, venta personal, marketing directo, relaciones públicas, etc.

## **Diagnóstico y discusión**

Luego del análisis de situación de la empresa MAN-SER S. R. L. y del marco teórico que propone las herramientas que darán respuesta a los objetivos de este reporte de caso, se diagnostica que la empresa en cuestión cuenta con las condiciones necesarias para comenzar un proceso de internacionalización que le permita competir en un mercado externo.

A través de la teoría de reconocidos autores, se analizan los posibles mercados latinoamericanos y se selecciona el que presente mayor ponderación a través de una matriz multicriterio ya que, al no contar la empresa con experiencia exportadora ni personal idóneo en la materia, equivocarse en la selección del mercado y los distintos criterios resultaría altamente riesgoso para el proyecto exportador y podría fracasar el proceso desanimando a la organización para volver a intentarlo en el futuro.

Luego de desarrollar la matriz se lleva a cabo un plan de marketing mix que permita a la organización confeccionar la oferta exportable adecuada para el país seleccionado.

Por lo enunciado anteriormente, se consideran necesarios los esfuerzos de convertir a MAN-SER S. R. L. en una empresa internacional exportadora ya que se incrementarían las posibilidades comerciales y se diversificaría el riesgo debido a que, ante una caída en las ventas en el mercado doméstico, se podría compensar con un incremento de las exportaciones para mantener el punto de equilibrio necesario de la organización. Además, el hecho de recibir una moneda distinta al peso argentino como lo es el dólar americano, permitiría a la empresa mejorar notablemente su competitividad frente a otras empresas locales del sector que no exporten como así también soportar/cubrir las distintas devaluaciones de nuestra moneda ya que hace más de 15 años que el peso argentino se devalúa frente al dólar estadounidense llegando a devaluarse más de un 500% en los últimos 4 años ( $\$9,83 = 1 \text{ USD}$  en 2015 frente a  $\$60 = 1 \text{ USD}$  en 2019). Esta condición tan problemática para las empresas locales que se abastecen de insumos/bienes del exterior para comercializar únicamente en el mercado local se torna muy positiva para las empresas exportadoras nacionales al volverse más competitivas aprovechando la devaluación de la moneda.

Además de los factores socioeconómicos/políticos mencionados, también es importante remarcar el factor tecnológico. Cuando una empresa se internacionaliza, deja de competir solamente en el plano local y comienza a competir con empresas de diferentes partes del mundo. Llegar a ese nivel significa tener que estar a la vanguardia tecnológica para no perder competitividad ni posicionamiento. Estar en un plano competitivo a nivel internacional genera crecimiento y consolidación de la firma. También puede generar negocios a gran escala con compradores con un poder adquisitivo inexistente en el mercado nacional.

Se considera de importancia el presente reporte de caso para internacionalizar la empresa ya que, se entiende, es el momento oportuno para ir por nuevos desafíos luego de 24 años de consolidación en el ámbito local. Internacionalizarse no se logra de la noche a la mañana. Es un largo proceso en el que se aprende día a día y se atraviesa por una enorme cantidad de cuestiones. MAN-SER S. R. L. se encuentra ante la posibilidad de iniciar este proceso actualmente y prepararse para cualquier circunstancia que pueda ocurrir en nuestra Nación. En un caso extremo en donde el país sea golpeado por una fuerte crisis en donde se retiren las inversiones extranjeras, se desplome el consumo local, se establezcan en otro país las grandes empresas multinacionales y se genere una contracción en todos los indicadores y variables, resultará muy difícil en ese momento para cualquier empresa local salir a buscar un mercado internacional que compense la caída por lo que es positivo buscar un socio en el extranjero lo antes posible.

Además de lo enunciado, el estudio es de relevancia debido a la calidad y el valor agregado que el producto en cuestión posee. Por lo detallado en el análisis de situación, no le será difícil a la organización destacarse en una diferenciación de calidad frente a otras alternativas. Cuando una firma exporta un producto con tanto valor agregado como lo es una máquina industrial, no solo es favorable para la propia empresa sino también para la nación debido a la mayor parte de sectores intervinientes que contribuyen a la cadena de valor.

### **Propuesta de Implementación**

En el presente apartado se aplicaron al caso puntual de la empresa MAN-SER S.R.L. las herramientas desarrolladas en el marco teórico detectando, así, un mercado potencial de Latinoamérica para posicionar la máquina lavadora industrial. También se desarrolló una estrategia de penetración para obtener operaciones comerciales en dicho mercado.

En primer lugar, para contar con una noción del mercado exterior al que podría acceder MAN-SER S.R.L. y descubrir cuáles son los países que más comercializan bienes de la posición arancelaria 8479.89.99.900H en el mundo, se analizaron brevemente los países más fuertes en el intercambio de estos productos a nivel mundial tanto en la importación como en la exportación.

En la exportación, el 58% de los volúmenes anuales estuvo concentrado en solo 4 países: Alemania, Japón, Estados Unidos y China.

Tabla 1: Principales países exportadores mundiales posición 8479.89.99

País	2019	Participación	2018	Participación	2017	Participación
	U\$S-FOB	%	U\$S-FOB	%	U\$S-FOB	%
ALEMANIA	7,712,050,846	20%	8,465,887,886	22%	8,208,246,416	22%
JAPON	6,329,736,355	17%	5,566,428,689	14%	5,449,273,826	15%
COREA DEL SUR	4,260,528,000	11%	4,411,675,000	11%	3,973,224,000	11%
EEUU	3,776,205,977	10%	3,648,889,517	9%	3,630,320,053	10%
OTROS	15,853,513,542	42%	16,376,919,612	43%	16,091,128,932	43%
<b>TOTAL U\$D</b>	<b>37,932,034,720</b>		<b>38,469,800,704</b>		<b>37,352,193,227</b>	
	-1%		3%			

Fuente: NOSIS (2019)

Contemplando los años 2019, 2018 y 2017, Alemania fue el país que más dólares exportó bajo esta posición arancelaria contando con una incidencia promedio del 21% del total exportado mundialmente. Lo siguen Japón y Corea del Sur con números muy similares entre sí y una incidencia promedio del 15% y 11% en el mismo período. Finalmente, Estados Unidos en el cuarto lugar contó con una participación del 10%. Además, se pudo observar como las exportaciones mundiales aumentaron un 3% en el año 2018 frente al año anterior pero luego cayeron un 1% en el año 2019. De todas formas, son números mundiales muy interesantes y de gran atractivo.

Por otra parte, con las importaciones mundiales de la posición arancelaria de referencia, se dio una situación similar a las exportaciones. Casi la mitad de los volúmenes mundiales anuales estuvieron concentrados en los siguientes 4 países:

Tabla 2: Principales países importadores mundiales posición 8479.89.99

País	2019	Participación	2018	Participación	2017	Participación
	U\$S-FOB	%	U\$S-FOB	%	U\$S-FOB	%
CHINA	7,085,712,464	19%	7,291,903,168	19%	6,675,722,423	19%
EEUU	4,695,204,253	12%	4,775,883,596	13%	4,482,031,733	12%
ALEMANIA	2,150,813,136	6%	2,436,082,217	6%	2,156,009,688	6%
MEXICO	1,728,959,566	5%	1,923,573,634	5%	2,056,199,958	6%
OTROS	22,223,578,376	59%	21,628,908,341	57%	20,522,361,136	57%
<b>TOTAL U\$D</b>	<b>37,884,267,795</b>		<b>38,056,350,956</b>		<b>35,892,324,938</b>	
	-0.5%		6.0%			

Fuente: NOSIS (2019)

Analizando el período 2019-2016, China fue el país que más dólares importó con un crecimiento sostenido año tras año y una participación promedio del 20% que arrojó números cercanos a los siete mil millones de dólares. En segundo lugar se posicionó Estados Unidos con una incidencia promedio del 12% y con el 6% promedio se encontró Alemania, principal exportador de esta posición. En cuarto lugar se ubicó México que, siendo un país latinoamericano y contando con una participación del 5%, fue importante analizarlo para el primer objetivo específico del presente reporte de caso.

Habiendo analizado los volúmenes exportados e importados mundialmente para contar con una noción del mercado global, se continuó con las exportaciones argentinas a países latinoamericanos y las importaciones mundiales de dichos países para continuar con el objetivo específico del presente reporte de caso de detectar un mercado potencial latinoamericano para posicionar el producto en cuestión.

Tabla 3: Exportaciones Argentinas a países latinoamericanos posición 8479.89.99

País Destino	Crecimiento últimos 3 años				Crecimiento últimos 2 años				
	2019	%	2018	%	2017	%	2016	TOTAL	%
	U\$S-FOB		U\$S-FOB		U\$S-FOB		U\$S-FOB	U\$S-FOB	
BRASIL	2,477,493	-25%	3,309,731	111%	1,569,498	-71%	5,376,089	12,732,811	28%
MEXICO	1,434,220	-32%	2,095,166	34%	1,567,046	-11%	1,757,399	6,853,831	15%
CHILE	2,592,166	76%	1,473,096	47%	1,004,939	-33%	1,492,822	6,563,023	14%
BOLIVIA	2,129,820	57%	1,355,833	926%	132,098	-88%	1,136,969	4,754,720	10%
URUGUAY	1,676,731	38%	1,219,103	151%	486,174	-44%	862,892	4,244,900	9%
PARAGUAY	1,324,305	56%	850,082	68%	504,595	63%	308,922	2,987,904	7%
COLOMBIA	1,026,193	244%	298,487	-52%	622,911	24%	503,924	2,451,515	5%
REP. DOMINIC.	875,050	255%	246,292	444%	45,287	-18%	55,242	1,221,871	3%
PERU	503,036	234%	150,392	-37%	238,539	-21%	300,081	1,192,048	3%
GUATEMALA	551,711	227%	168,948	152%	67,089	8%	62,027	849,775	2%
EL SALVADOR	33,638		256,048		438,823		717	729,226	
ECUADOR	70,097		52,961		210,930		237,998	571,986	
PANAMA	6,009		200,267		11,824		143,291	361,391	
VENEZUELA	80,500		19,200		16,000		209,330	325,030	
NICARAGUA	1,785		0		0		35,047	36,832	
CUBA	20		33,154		0		0	33,174	
COSTA RICA	11,938		0		5,700		8,072	25,710	
HONDURAS	99		154		16,598		80	16,931	
	<b>14,794,811</b>		<b>11,728,914</b>		<b>6,938,051</b>		<b>12,490,902</b>	<b>45,952,678</b>	
	<b>26%</b>		<b>69%</b>		<b>-44%</b>				

Fuente: PENTA-TRANSACTION (2019)

Tal como se puede observar en la tabla n° 3, Brasil fue el principal destino de las exportaciones argentinas de la posición arancelaria 8479.89.99. Considerando el período 2016-2019, representó casi el 30% del total exportado seguido por México que representó la mitad, un 15%. Luego, como principales destinos, continuaron Chile

(14%), Bolivia (10%) y Uruguay (9%), con la particularidad que, en los últimos dos años, han marcado un crecimiento exponencial llamando la atención el caso de Bolivia que de 132.098 dólares que importó de Argentina en el año 2017 concluyó el 2019 importando 2.129.820 dólares lo que significa un 57% de crecimiento frente al 2018 y un 1512% frente al 2017. Algo similar se presenta con los países de Paraguay (7%) y Guatemala (2%) que, aunque con menor volumen en la participación, incrementaron sus importaciones desde nuestro país exponencialmente los últimos tres años a tasas muy importantes. Por último, en lo que se refirió a las exportaciones de dicha posición arancelaria, Argentina culminó el año 2019 exportando a países latinoamericanos 14.800.000 dólares lo que arroja un crecimiento del 26% frente al año 2018.

Tabla 4: Importaciones mundiales de países latinoamericanos posición 8479.89.99

País	Crecimiento últimos 3 años				Crecimiento últimos 2 años				
	2019	%	2018	%	2017	%	2016	TOTAL	%
	U\$S-FOB		U\$S-FOB		U\$S-FOB		U\$S-FOB	U\$S-FOB	
MEXICO	1,728,959,566	-10%	1,923,573,634	-6%	2,056,234,265	17%	1,756,800,345	7,465,567,810	65%
BRASIL	531,985,139	-15%	626,554,249	41%	443,354,338	-33%	662,389,210	2,264,282,936	20%
CHILE	94,479,448	10%	86,045,498	-27%	117,184,113	26%	92,879,270	390,588,329	3%
COLOMBIA	74,975,650	1%	74,140,488	13%	65,568,480	11%	59,187,530	273,872,148	2%
ECUADOR	58,752,052	35%	43,472,610	17%	37,145,386	-53%	79,219,913	218,589,961	2%
PERU	39,068,151	-26%	52,761,805	-10%	58,548,521	57%	37,295,684	187,674,161	2%
REP. DOMINIC.	14,965,826	-6%	15,925,161	-52%	33,168,185	52%	21,815,650	85,874,822	1%
BOLIVIA	17,579,657	6%	16,581,321	-21%	21,014,619	-4%	21,788,052	76,963,649	1%
VENEZUELA	3,641,155	-67%	10,928,936	-47%	20,637,215	-50%	41,186,579	76,393,885	1%
PARAGUAY	18,442,938	29%	14,320,713	-5%	15,053,429	-25%	20,025,800	67,842,880	1%
CUBA	18,250,740		18,370,611		11,240,192		14,518,676	62,380,219	
URUGUAY	13,942,593		20,141,252		9,342,871		12,099,142	55,525,858	
GUATEMALA	13,111,597		12,032,168		14,567,451		11,300,370	51,011,586	
HONDURAS	14,177,942		13,694,889		8,993,150		11,583,824	48,449,805	
PANAMA	11,827,333		11,288,221		9,690,006		12,133,507	44,939,067	
COSTA RICA	6,998,803		8,109,977		8,665,895		7,605,814	31,380,489	
EL SALVADOR	4,363,979		4,588,212		5,924,437		6,863,010	21,739,638	
NICARAGUA	1,656,678		4,536,301		6,190,768		2,693,968	15,077,715	
	<b>2,667,179,247</b>	<b>-10%</b>	<b>2,957,066,046</b>	<b>0%</b>	<b>2,942,523,321</b>	<b>2%</b>	<b>2,871,386,344</b>	<b>11,438,154,958</b>	

Fuente: NOSIS (2019)

En relación a las importaciones mundiales de países latinoamericanos para la posición arancelaria de estudio, como se aprecia en la tabla n° 4, México fue, por abultada diferencia, el país de la región que más dólares importó participando en el periodo 2016-2019 con un 65% del total importado. En segundo lugar se ubicó el principal socio comercial de Argentina, Brasil, que concentró un 20% del total importado para el período en estudio. Entre ambos países representan el 85% del total importado por los países latinoamericanos. Sin lugar a dudas, marcaron una diferencia y

una superioridad notoria frente a los demás países. Al ranking lo continuaron, por ejemplo, Chile (3%), Colombia (2%), Ecuador (2%), Perú (2%), entre otros. Finalmente, en lo que respecta al total de las importaciones latinoamericanas, se completó el año 2019 con una caída del 10% frente al año anterior llegando así a una cifra de casi dos mil setecientos millones de dólares. Pese a esta caída, la proyección y perspectiva del mercado resultó muy interesante ya que el sector se encuentra demandando año tras año un promedio de 2900.000.000 dólares lo que se traduce en excelentes oportunidades de negocios internacionales.

Para desarrollar el primer objetivo de detectar un mercado de Latinoamérica para posicionar la máquina lavadora industrial de la empresa MAN-SER S.R.L., se desarrolló una matriz multicriterio entre los países de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú para conseguir elegir al país más atractivo y con el menor margen de riesgo. Las distintas variables/criterios que se consideraron fueron:

1. Expo Argentinas (P.A 8479.89.00). Año 2019 (Penta-Transaction, 2019).
2. U\$S-FOB Importados (P.A 8479.89.00). Año 2019 (Nosis Explorer, 2019).
3. Crecimiento importaciones (P.A 8479.89.00). Período 2017-19 (Nosis Explorer, 2019).
4. Tamaño del mercado interno. Año 2019 (The Global Competitiveness Report, 2019).
5. Índice de apertura de mercado ((Open Market Index) 2017 (International Chamber of Commerce, 2017).
6. Clima de Negocios (2019) (The Global Competitiveness Report, 2019).
7. Crecimiento del PBI % (2019) (World Bank Data, 2019).
8. Riesgo País / Seguridad de cobro. 4to trimestre 2019 (COFACE, 2019)

Tabla 5: Matriz multicriterio.

PAISES ↓	VARIABLES →	Variable N°1	Variable N°2	Variable N°3	Variable N°4	Variable N°5	Variable N°6	Variable N°7	Variable N°8	TOTAL
		Expo Argentinas (P.A 8479.89.00). Año 2019	U\$S-FOB Importados (P.A 8479.89.00). Año 2019	Crecimiento importaciones (P.A 8479.89.00). Periodo 2017-2019	Tamaño del mercado interno. Año 2019	Indice de apertura de mercado (OMI) 2017	Clima de Negocios (2019)	Crecimiento del PBI % (2019)	Riesgo País / Seguridad de cobro. 4to trimestre 2019	
	Peso	0.20	0.20	0.10	0.10	0.15	0.15	0.05	0.05	1.00
BRASIL	Valor	4	3	3	5	1	3	1	2	2.95
	Ponderado	0.80	0.60	0.30	0.50	0.15	0.45	0.05	0.10	
CHILE	Valor	4	1	1	4	4	4	1	3	2.90
	Ponderado	0.80	0.20	0.10	0.40	0.60	0.60	0.05	0.15	
COLOMBIA	Valor	2	1	3	4	2	4	3	2	2.45
	Ponderado	0.40	0.20	0.30	0.40	0.30	0.60	0.15	0.10	
MEXICO	Valor	3	5	1	5	2	4	1	2	3.25
	Ponderado	0.60	1.00	0.10	0.50	0.30	0.60	0.05	0.10	
PERU	Valor	1	1	1	4	3	3	2	3	2.05
	Ponderado	0.20	0.20	0.10	0.40	0.45	0.45	0.10	0.15	

Fuente: Elaboración propia. Ver anexos.

La matriz multicriterio nos arrojó a México como el país más atractivo para el caso en estudio. Es un país latinoamericano que si bien, no forma parte del MERCOSUR, cuenta con un arancel del 0% para importar la posición arancelaria 8479.89.99.900H. Además, como ya se ha analizado, de los países latinoamericanos es el que mayor volumen importa de la posición citada.

En el estudio de dicho volumen, se detectaron algunos clientes potenciales muy interesantes debido a que son empresas industriales que ya han importado maquinas lavadoras de características similares al producto elegido de MAN-SER S.R.L. al menos una vez. A continuación, se detallan los posibles clientes considerados de mayor relevancia:

Tabla 6: Clientes potenciales en el mercado mexicano

EMPRESA	UBICACIÓN	TELEFONO	MAIL
CIE CELAYA SA DE CV	Avda. Norte 100, Ciudad Industrial, 38010 Celaya, (Guanajuato) México	+52 461-6185600	<a href="mailto:purchasing@cieautomotive.com">purchasing@cieautomotive.com</a>
PASS AUTOMOTIVE MÉXICO SA DE CV	Libramiento León Querétaro km 4.6 Parque Industrial Apolo Irapuato, Guanajuato	+52 462-6066340	<a href="mailto:einkauf@pass.de">einkauf@pass.de</a>
JATCO MEXICO SA DE CV	Carr. Panamericana km 75 s/n, Col. Los Arellano, C.P. 20340, Aguascalientes	+52 449-9106500	<a href="mailto:contacto.jmex@Jatco.com.mx">contacto.jmex@Jatco.com.mx</a>
APA ABASTECEDORA DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES	Cerrada Pozo Brasil #30, Col. Reynosa, México, CDMX	+52 555-3831895	<a href="mailto:info@hulesapa.mx">info@hulesapa.mx</a>
HUTCHINSON AUTOPARTES MEXICO SA	Carretera Panamericana Km 288.5, 38020,, CELAYA, México	+52 461-6110801	Contacto Web
GATES DE MEXICO SA DE CV	Vasco de Quiroga 3200, Santa Fe, Álvaro Obregón, 01210, CDMX, México	+52 552-0002700	Contacto Web

Fuente: PENTA-TRANSACTION (2019)

En concordancia con el segundo objetivo específico del presente trabajo, se estableció el enfoque y el esfuerzo comercial necesario para poder llegar hasta clientes potenciales y lograr el posicionamiento deseado en el mercado mexicano.

### *Política de Producto*

La oferta exportable elaborada consta de una unidad de máquina lavadora rotativa industrial de eje horizontal para piezas individuales de MAN-SER S. R. L. que cabe correctamente en un contenedor estándar de veinte pies. Se consideró que dicho producto presenta ciertos atributos como ser la calidad de manufactura y la de sus componentes como también la posibilidad de adaptación a las necesidades del demandante que le permitirá diferenciarse de la competencia.

Respecto a los requisitos para el ingreso del bien en el mercado seleccionado, la posición arancelaria en estudio no se encuentra contemplada dentro de ninguna exigencia especial mexicana como ser, por ejemplo, las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), los permisos previos de la Secretaría de Economía ni la autorización necesaria por parte de la Secretaría de Energía por lo que se considera viable el ingreso del producto sin necesidad de realizar adecuaciones específicas. De todas formas, la parte técnica de la firma deberá prestar especial atención al surgimiento de nuevas disposiciones/normativas mexicanas en referencia a seguridad, conexión, tensión, instrucciones de uso, nivel de ruido, etiquetado, homologaciones, etc. Además, se considera necesario ingeniar un embalaje que proteja a la máquina correctamente dentro de un contenedor para transporte marítimo para que resulte capaz de soportar distintos manipuleos y un viaje de aproximadamente 30 días sin sufrir ningún tipo de daño.

La marca con la que se recomienda comercializar el producto en el exterior es la misma marca con la que comercializa la firma en Argentina “MAN-SER”. Esto permitirá comenzar a posicionar la marca local en un plano internacional y unificar estrategias de marketing y promoción. Es importante, en primer lugar, verificar si dicha marca se encuentra registrada en el país de destino por otra empresa. Si no lo está, se recomienda realizar el trámite de registración en la clase que aplica dicho producto que bien lo puede realizar una empresa local con representación en el exterior y tiene un costo aproximado de USD 1.000. Esto evitaría que la marca la registre otra empresa lo que obligaría a cambiar la denominación.

Por último, como MAN-SER S. R. L. no es conocida todavía en el plano internacional y no existen referencias comerciales en el exterior o exportaciones que respalden su confiabilidad, se consideró necesario idear una atractiva propuesta post-venta que incluya una amplia garantía y un asesoramiento/acompañamiento remoto.

#### *Política de Precio*

Al no tratarse de un producto commodity si no, todo lo contrario, de un producto en donde predomina el valor agregado, no existe un precio de referencia considerado a nivel mundial ya que, dicho precio, va a depender de las bondades y capacidades del bien en cuestión (proceso productivo, materiales y componentes utilizados, innovaciones, etc.) como así también del prestigio y reconocimiento de la marca, del nivel del servicio post venta, de la red de distribución, entre otros factores.

Por este motivo, a la hora de ofrecer el producto a un cliente potencial mexicano, se recomienda manejar distintas alternativas con la flexibilidad necesaria para conseguir concretar la operación. Algunas empresas en el exterior, poseen una gran estructura de importación consolidada por lo que generalmente prefieren manejar las cargas con sus agentes habituales y solicitan, por ejemplo, simplemente una condición FCA para ellos tener el control de la coordinación de la mayor parte de la operación. Otras, prefieren que el exportador asuma la mayor parte y exigen por ejemplo una condición DDP.

Para esta propuesta exportadora, se considerará el incoterm DDP para conseguir un panorama completo de toda la operación, pero luego, que incoterm utilizar dependerá de cada cliente y su condición en particular. De todas formas, conviene destacar que el hecho de que el vendedor tenga que ocuparse del despacho de importación y pagar los impuestos exigidos puede causarle ciertos problemas por tener que realizar estas gestiones en un país que no es el suyo. Por lo que se recomienda utilizar la extensión DDP VAT unpaid (IVA no pagado), de esta forma la empresa vendedora no se hará cargo de pagar el IVA o los impuestos que se apliquen a la importación siendo la empresa compradora la que se encargue de pagar el impuesto interior al consumo.

A continuación, se detallan los diferentes costos que impactarían en una exportación marítima de una unidad del producto en un contenedor estándar de 20 pies a un cliente potencial en Ciudad de México.

Tabla 7: Costeo de Exportación.

Concepto	Valor U\$D	Detalle
COSTO	40,000	Fabricación
UTILIDAD	20,000	50% Utilidad Bruta
PACKAGING	125	Embalaje
DERECHO EXPORTACION	0	Beneficio MiPyMEs Decreto N° 280/19
FLETE INTERNO	950	Pick Up + Flete Interno Cba - BsAs (RoundTrip)
SEGURO INTERNO	110	Seguro Interno Cba - BsAs
GASTOS ADUANEROS VARIOS	810	ATA, Digitilizacion, Ingreso a Terminal, Manipuleo, etc.
<b>PRECIO FOB BSAS</b>	<b>61,995</b>	<b>FOB BUENOS AIRES, ARGENTINA</b>
IMPUESTO A LA GANANCIA	-310	0.50% - Res. Gral. AFIP N° 3577/14
DESPACHANTE	-320	Honorarios 0.50% Valor FOB + Certificado de Origen
REINTEGRO	+3103	Beneficio sobre Valor FOB
BANCO	-100	Comisión Bancaria y SECOEXPO
UTILIDAD	22,373	Utilidad Neta
FLETE INTERNACIONAL	800	Tte. Maritimo BsAs - Veracruz
SEGURO INTERNACIONAL	110	Seguro Internacional 0.35% valor mercadería
GASTOS DESTINO	600	Gastos locales en Puerto Veracruz + Gastos aduaneros
IVA DESTINO	0	Corresponde 16% al Importador
DERECHOS IMPORTACION	0	0% Arancel en destino
FLETE INTERNO DESTINO	1,100	Logistica Terrestre Veracruz - DF
<b>PRECIO DDP VAT unpaid</b>	<b>64,605</b>	<b>DDP VAT unpaid CIUDAD DE MEXICO, MEXICO</b>

Fuente: Elaboración propia.

La modalidad de cobro/pago internacional recomendada que se debería proponer en primer lugar es 30% anticipado 70% a fecha de embarque. Bajo esta condición se cobrará la totalidad de la máquina antes de desprenderse de ella por lo que se reduce significativamente el riesgo de vender algo que luego no se pueda cobrar. El medio utilizado puede ser a través de transferencia bancaria recibiendo el vendedor una orden de pago que luego tendrá que negociar en el mercado de divisas para poderla liquidar. En contrapartida, si el comprador exige crédito para poder comprar la maquinaria, la modalidad de cobro más segura para esta condición es la carta de crédito documentaria que garantiza la real acreditación de los fondos a través de la responsabilidad solidaria de pago no solo del comprador sino de al menos una institución bancaria que respalde la operación. Esta forma de pago, si bien es la más costosa, es la más confiable.

Independientemente de la modalidad de cobro elegida, para la posición arancelaria bajo estudio existe la obligatoriedad de ingresar las divisas a los 180 días corridos desde el cumplimiento de embarque por aduana y de liquidar dichos ingresos en el mercado de cambios 5 días hábiles desde la fecha efectiva de cobro.

#### *Política de Distribución*

Al ser un producto industrial fabricado a medida para satisfacer necesidades puntuales, se recomienda adoptar una estrategia de distribución directa en donde no

existan intermediarios entre la fábrica y el usuario final. De esta forma, se podrá atender de forma selecta y diferenciada a cada usuario final asesorándolo en la compra y asistiéndolo en la post venta. Sumar intermediarios en esta primera etapa puede significar perder competitividad encareciendo el producto al participar en la cadena de distribución un eslabón más.

En relación a la logística de distribución, el modo de transporte considerado óptimo para abordar el mercado objetivo es el marítimo utilizando un contenedor de 20 pies. De esta forma, se puede realizar el pick up en la planta de MAN-SER S. R. L. en la ciudad de Córdoba y trasladar el contenedor hasta el puerto de Buenos Aires para tomar un buque cuyo destino sea el Puerto de Veracruz (puerto marítimo comercial más importante de México). Una vez en Veracruz, el destino final del contenedor dependerá de la localización del cliente. Por ejemplo, si el cliente es de Ciudad de México, se puede utilizar tanto el transporte terrestre como el ferroviario para llegar a destino.

Conforme al plazo de entrega, es importante realizar el máximo esfuerzo para ofrecer el menor tiempo de entrega posible para que resulte atractivo para el cliente siempre y cuando sea un compromiso alcanzable ya que, al no cumplir con dicho plazo, se generará un malestar en el consumidor pudiendo llegar hasta la cancelación de la compra. En este tipo de productos se suele utilizar en el plano internacional un anticipo del 30% del valor de la máquina para comenzar la fabricación y luego el 70% restante al momento del despacho. El plazo de entrega se puede definir como “x” cantidad de días luego de recibir el 30% anticipado.

Tanto el plazo como las condiciones de entrega deberán estar plasmadas correctamente en la factura proforma que se utilizará para oficializar la venta.

#### *Política de Promoción*

En el plano local, la empresa debe como primera medida apoyarse en diferentes instituciones del ámbito tanto público como privado que se dediquen a promocionar y promover las exportaciones argentinas. Organizaciones como por ejemplo la Agencia ProCórdoba, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), el directorio de exportadores que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, el grupo Exportadores de Córdoba (desarrollado por ProCórdoba), la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, etc. De esta forma, la empresa formará parte de las bases de datos de exportadores argentinos que son consultadas por importadores de

todo el mundo facilitando así el contacto con clientes potenciales del exterior. Además, estará al corriente de novedades y promociones comerciales. ProCórdoba, por ejemplo, ayuda a las empresas asociadas que participen en viajes comerciales, rondas de negocios, ferias, etc. cubriendo de una persona de cada empresa el 50% del valor del ticket aéreo y del hotel.

Por otra parte, en el plano internacional, es fundamental comenzar a tener una participación activa en el mercado objetivo mexicano a través de ferias internacionales, rondas de negocios, misiones comerciales, viajes con agenda propia, etc. Una de las mejores formas de conocer potenciales compradores en un mercado meta es participando en ferias del rubro como, por ejemplo, en México pueden ser TECMA (Exposición Internacional de Tecnología en Máquinas y Herramientas) que en el año 2019 tuvo lugar en Santa Fe CDMX del 05 al 08 de marzo o bien en la feria INA PAACE Automechanika México City que la próxima edición será del 22 al 24 de julio de 2020 teniendo el stand más chico de 9m2 un costo de 3.591 dólares.

Por último, es imprescindible trabajar en una identidad corporativa para poder volcarla en distintas herramientas de promoción como ser, por ejemplo, brochures, folletos, catálogos, stands, etc. También es muy importante renovar el sitio web ya que, como ya se mencionó anteriormente, solo se encuentra disponible en idioma español y carece de información relevante. Además, no es un sitio web responsive (adaptable tanto a tabletas como a teléfonos). Sería positivo también que contara con un video institucional con un resumen de un minuto en donde muestre brevemente la actividad, el portfolio y las instalaciones/capacidades de MAN-SER S. R. L. como así también links a las redes de la empresa y un botón de WhatsApp para lograr una comunicación más rápida y directa. El costo de un rediseño del sitio web que incluya lo mencionado anteriormente es de aproximadamente 400 dólares.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Como consecuencia de lo abordado en los diferentes apartados del presente reporte de caso se determinó que la empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con la potencialidad necesaria para insertarse en el mercado latinoamericano. Para esto se

sugiere que la empresa implemente la propuesta de marketing mix planteada que la impulsará a obtener una primera exportación en el mercado mexicano.

Se solucionó el problema planteado llegando a la conclusión de qué exportar, cómo hacerlo y a qué mercado. Sin embargo, interesa también detallar las siguientes recomendaciones consideradas necesarias para lograr la internacionalización exitosamente.

Si bien en el presente trabajo se realizó foco en un producto específico, la contribución de este reporte de caso, permite a la organización si lo desea, utilizar a futuro estos lineamientos generales para la exportación de otro producto del portfolio como ser los extractores de viruta, los protectores telescópicos de bancada o bien las cintas transportadoras. Sea cual fuere el producto, es de total importancia la comprensión de que la empresa debe considerar a la exportación como un objetivo a largo plazo en el que hay un camino de aprendizaje que se debe transitar y no debe caer en el error de considerarla como una posibilidad de vender a otro país excedente o stock ocioso.

Por otra parte, al estar en competencia en un plano internacional, se abren puertas a nuevos proyectos, nuevos requerimientos, nuevas posibilidades de crecimiento, etc. Por este motivo, es relevante para la organización perfeccionar una clara política de inversiones en maquinaria, tecnología, personal y procesos para perseguir permanentemente la mejora continua e intentar no dar ventajas frente a la competencia.

Para obtener éxito en este proceso y poder acompañar lo expuesto anteriormente, se considera necesario como primera medida la contratación de servicios de consultoría en comercio internacional para luego, aspirar a la creación del área específica dentro de la empresa. Es prioritario que la empresa contrate una persona idónea y formada en comercio exterior que pueda llevar este proyecto adelante y que sea quien ejecute las estrategias planteadas. Se recomienda un perfil senior que cuente con experiencia pero que no requiera un salario tan elevado. Según sondeos de mercado, se debería ofrecer un salario aproximado de 750 dólares para el empleado que resultarían alrededor de 1.125 dólares para el empleador considerando cargas sociales, jubilación, SAC, etc.

Al contar con asesoría en comercio internacional ya sea tercerizada o propia, se abre la posibilidad también de iniciar una búsqueda de proveedores internacionales que

puedan suministrar materias primas e insumos productivos que permitan mejorar la competitividad de MAN-SER S.R.L. a futuro.

Por otra parte, la empresa debe estar dispuesta a invertir en viajes comerciales, participaciones en ferias y trabajo de campo ya que es la mejor opción para conocer un mercado y entender cómo atenderlo.

Por último, desde la parte de Marketing, es muy importante trabajar en la identidad de marca rediseñando el sitio web como ya se comentó e ideando el material publicitario necesario para cada participación con clientes potenciales del exterior.

## Referencias

(s.f.).

ADIMRA. (2019). *ACTUALIDAD DE LA INDUSTRIA METALÚRGICA - Segundo trimestre de 2019*. ADIMRA.

Banco Central de la Republica Argentina. (2019). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*.

Berumen, S., & Llamazares Redondo, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el ahp) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de Administración*, vol. 20, núm. 34.

Claver Gil, J., & Pérez, M. (2016). *El proceso analítico jerárquico. Aplicación al estudio del patrimonio industrial inmueble*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid.

COFACE. (Octubre de 2019). *Country Risk Assessment- COFACE*. Obtenido de <https://www.coface.com.ar/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Mapa-evaluacion-Riesgo-Pais-Febrero-2020>

Internacional Chamber of Commerce. (2017). Obtenido de <https://iccwbo.org/publication/icc-open-markets-index-2017/>

International Chamber of Commerce. (2017). *ICC OPEN MARKETS INDEX*. International Chamber of Commerce.

INTI. (Febrero de 2007). *Saber Como N° 49*. Obtenido de <http://www.iade.org.ar/noticias/exportaciones-de-manufacturas-de-origen-industrial>

ISO. (2017). *ISO*. Obtenido de <https://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

López Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid. España: FC Editorial. Fundación Confemetal.

MAN-SER. (2014). *MAN-SER S.R.L.* Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

- Martinez Martelo, D., & Lombana Coy, J. (2013). *PYMES Rutas para la exportación*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mondragón, V. (22 de 08 de 2016). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/08/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas.html>
- Nosis Explorer. (2019). *Nosis Explorer*. Obtenido de <http://explorer.nosis.com/es>
- Ortega Giménez, A., & Espinosa Piedecausa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial - Manual práctico*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ortega Giménez, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial: manual práctico*. ESIC Editorial.
- Penta-Transaction. (2019). *Penta-Transaction*. Obtenido de <http://softrade.info/softrade/>
- Pro Córdoba. (25 de 09 de 2013). *Pro Córdoba*. Obtenido de <http://www.procordoba.org/sector-metalurgico-5291.html>
- The Global Competitiveness Report. (2019). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- TRADEMAP. (2019). *TRADEMAP*. Obtenido de <https://www.trademap.org>
- Universidad Siglo 21. (s.f.). *CANVAS*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/>
- World Bank. (2019). *IndexMundi*.
- World Bank Data*. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.kd.zg?end=2017&start=2017&view=bar>
- World Economic Forum. (2018). *WEF Competitiveness Report*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

## Anexos

### Anexos de la Tabla N°5: Matriz multicriterio.

#### Variable N°1

Expo Argentinas (P.A 8479.89.00). Año 2019			
	US\$-FOB	Valor	Rango
BRASIL	2,477,493	4	2,10M => 2,80M
CHILE	2,592,166	4	2,10M => 2,80M
COLOMBIA	1,026,193	2	700K => 1,4M
MEXICO	1,434,220	3	1,4M => 2,1M
PERU	503,036	1	0 => 700K

PENTA-TRANSACTION (2019)

Valores en US\$-FOB	
1	0 => 700K
2	700K => 1,4M
3	1,4M => 2,1M
4	2,10M => 2,80M
5	+2.80M

#### Variable N°2

US\$-FOB Importados (P.A 8479.89.00). Año 2019			
	US\$-FOB	Valor	Rango
BRASIL	531,985,139	3	400M => 600M
CHILE	94,479,448	1	0M => 200M
COLOMBIA	74,975,650	1	0M => 200M
MEXICO	1,728,959,566	5	+800M
PERU	39,068,151	1	0M => 200M

NOSIS (2019)

Valores en US\$-FOB	
1	0M => 200M
2	200M => 400M
3	400M => 600M
4	600M => 800M
5	+800M

**Variable N°3**

Crecimiento importaciones (P.A 8479.89.00). Periodo 2017-19			
	%	Valor	Rango
BRASIL	19%	3	10% => 20%
CHILE	-19%	1	=<0%
COLOMBIA	14%	3	10% => 20%
MEXICO	-16%	1	=<0%
PERU	-33%	1	=<0%

NOSIS (2019)

Valores en %	
1	=<0%
2	0% => 10%
3	10% => 20%
4	20% => 30%
5	+30%

**Variable N°4**

Tamaño del mercado interno. Año 2019			
	Ranking	Valor	Rango
BRASIL	10 / 140	5	28 => 0
CHILE	46 / 140	4	57 => 29
COLOMBIA	37 / 140	4	57 => 29
MEXICO	11 / 140	5	28 => 0
PERU	49 / 140	4	57 => 29

(World Economic Forum, 2019)

Valores en Ranking	
1	140 => 116
2	115 => 87
3	86 => 58
4	57 => 29
5	28 => 0

**Variable N°5**

Indice de apertura de mercado (OMD) 2017			
	Ranking	Valor	Rango
BRASIL	69 / 75	1	61 => 75
CHILE	24 / 75	4	16 => 30
COLOMBIA	51 / 75	2	46 => 60
MEXICO	46 / 75	2	46 => 60
PERU	34 / 75	3	31 => 45

(Internacional Chamber of Commerce, 2017)

Valores en Ranking	
1	61 => 75
2	46 => 60
3	31 => 45
4	16 => 30
5	1 => 15

**Variable N°6**

Clima de Negocios (2019)			
	Ranking	Valor	Rango
BRASIL	71 / 140	3	
CHILE	33 / 140	4	
COLOMBIA	57 / 140	4	
MEXICO	48 / 140	4	
PERU	65 / 140	3	

(World Economic Forum, 2019)

Valores en Ranking	
1	140 => 116
2	115 => 87
3	86 => 58
4	57 => 29
5	28 => 0

**Variable N°7**

Crecimiento del PBI % (2019)			
	%	Valor	Rango
BRASIL	1.14	1	0 => 1,99
CHILE	1.05	1	0 => 1,99
COLOMBIA	3.32	3	3 => 3,99
MEXICO	-0.15	1	0 => 1,99
PERU	2.15	2	2 => 2,99

(World Bank Data, 2019)

Valores en %	
1	0 => 1,99
2	2 => 2,99
3	3 => 3,99
4	4 => 4,99
5	+5

**Variable N°8**

Riesgo País / Seguridad de cobro. 4to trimestre 2019			
	Clasificación	Valor	Rango
BRASIL	B	2	B / C
CHILE	A4	3	A4
COLOMBIA	B	2	B / C
MEXICO	B	2	B / C
PERU	A4	3	A4

(COFACE, 2019)

Valores en Ranking	
1	D / E
2	B / C
3	A4
4	A3
5	A1 / A2