



“Man-Ser S.R.L - Identificación de Oportunidades Comerciales en Latinoamérica”

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Pablo Agustín Quelas Carbajo

DNI: 40.686.289

Legajo: CIN01940

Licenciatura en Comercio Internacional

Córdoba, Argentina 2020.

Resumen

El presente trabajo consistió en la internacionalización de la empresa Man-Ser S.R.L, mediante un proyecto de exportación, que tuvo como objetivo la identificación de oportunidades comerciales en el mercado Latinoamericano. Se llevo a cabo diferentes análisis e investigaciones valiosas a la hora de indagar en qué posición se encontraba la compañía para enfrentar el proyecto, y a su vez, determinar el producto más adecuado, en este caso, “Lavadoras Industriales” para productos frutihortícolas.

Luego de que se concluyó que la compañía se encontraba en condiciones de concretar la operación, se determinó que Uruguay era el destino más acorde, por su cercanía tanto geográfica como cultural y su sobresaliente reducción de riesgos para esta primera exportación. Por último, para finalizar el reporte, se localizó a posibles clientes, empresas del país destino exportadoras de productos frutihortícolas, determinando el contrato de venta directa como el más adecuado para el caso de estudio.

La primera exportación se concretará por vía terrestre bajo el INCOTERM 2020 CIP Montevideo.

Palabras clave: Oportunidad comercial, mercado latinoamericano, internacionalización, lavadoras industriales, primera exportación.

Abstract

This paper consisted of the internationalization of the Company MAN-SER S.R.L. by making an export project, with the goal of identifying business opportunities in the Latin-American market. Different valuable analysis and investigations were carried out in order to question the position the company was in, and to determine the most suitable product, which in this case would be industrial washing machines for fruits and vegetables.

After concluding that the company was in position to go on with the project, it was specified that Uruguay was the most adequate location, because of its geographical proximity, cultural similarities and their outstanding risk reduction for this first export. Finally, to end the report, potential clients, and fruits and vegetables export companies from the target country were looked for, with a direct sale contract being the most appropriate for this study case. The first export will be done through land roads under the INCOTERM 2020 CIP Montevideo.

Key words: Business opportunity, latin american market, internationalization, industrial washing machines, first export.

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	1
<i>Objetivo General:</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	3
Análisis de la situación	3
Diagnostico	12
Marco Teórico	13
<i>Diagnosticar el mercado latinoamericano de lavadoras industriales.</i>	13
<i>Localizar el destino más adecuado para concretar la primera exportación.</i>	14
<i>Plan de acción para que la empresa ingrese al mercado latinoamericano.</i>	15
Plan de implementación	16
Conclusión	27
Bibliografía	28
Anexo	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Importación Lavadoras en Latinoamérica para la posición arancelaria: 8424.30. 10	
Tabla 2. Principales Exportadores Mundiales para la posición arancelaria: 8424.30.....	10
Tabla 3- Exportaciones Argentinas para la posición arancelaria: 8424.30.....	17
Tabla 4 - Conglomerados	19
Tabla 5- Criterios	20
Tabla 6 - Criterios de países	21
Tabla 7 - Puntuación de criterios	21
Tabla 8 - Puntuación de criterios	21
Tabla 9 - Resultado de la Ponderación.....	21
Tabla 10 - Precio de Exportación.....	25
Tabla 11- FODA, Factores internos y debilidades.....	29
Tabla 12- FODA, Factores externos y amenazas.....	29

Tabla 13- Tabla Diagrama Gantt.....	29
-------------------------------------	----

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1- Resumen FODA.....	4
Ilustración 2- Resumen ARCO	6
Ilustración 3- Resumen PEST	9
Ilustración 4- Aranceles	11
Ilustración 5 - Preferencias Arancelarias	11
Ilustración 6 - Diagrama Gantt.....	16
Ilustración 7- PBI Latinoamérica	18
Ilustración 8 - Conglomerados Graficados	19
Ilustración 9- Empresas Exportadores de Uruguay.....	23
Ilustración 10 - Cotización Logística	30

Introducción

A continuación, se expondrá un reporte de caso como trabajo final de grado, donde se buscará identificar oportunidades de negocio en el mercado internacional para la empresa Man-Ser S.R.L, más específicamente dentro del mercado latinoamericano. Llevando a cabo un análisis de la compañía, que determine la factibilidad de la proyección de internacionalización de su producción metalúrgica, en este caso con el producto “lavadoras industriales”.

En este trabajo, se analizará una empresa que por un lado tiene gran relación comercial con multinacionales, pero, sin embargo, al día de la fecha no registra ninguna operación en el comercio internacional; y que no se encuentra inscrita como importadora y exportadora. Por otro lado, algunos de los clientes de la empresa si exportan en este momento, productos fabricados por Man-Ser a diferentes países de Latinoamérica, revelando que el comercio internacional es una oportunidad real que puede ser aprovechada.

Cabe mencionar que, en la visión de la organización, que se encuentra en la página de la empresa (Man-Ser), aparece: “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”; exteriorizando que exportar es uno de sus objetivos constitutivos. El mercado ideal para la exportación, en este caso, es el Latinoamericano; ya que al poseer características similares: la cultura, el idioma y la religión, entre otras, será más sencilla la comunicación y esto facilitará el flujo de ventas.

Para comprender de manera más global el desarrollo de la empresa y de esta manera poder proyectar en el tiempo, es importante conocer su desarrollo:

Los orígenes de Man-Ser S. R. L. Se remontan a principios de los años noventa. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria.

En el año 2002, la firma pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. En consecuencia, comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Logrando hoy en día ser su principal proveedor. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos. Por consiguiente, la compañía había conseguido en su clientela dos empresas de renombre que adquieren la mayor parte de la producción seriada de Man-Ser.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, asumieron la coordinación de la empresa y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Por último, en el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO 9001. (Normas ISO, 2020)

A partir del cambio de coordinación, Julián y Melina Mansilla modificaron el perfil de la firma posibilitando un cambio de Misión que favorece una proyección más global de sus productos. En la página de la empresa aparece explícitamente descrita: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.” (Man-Ser)

Luego de conocer el contexto general a partir del cual se desarrollará este reporte de caso, serán de utilidad los antecedentes con los que contará este trabajo, los cuales se irán interrelacionando con los diferentes temas y análisis en el desarrollo del mismo.

A continuación, se mencionan algunos trabajos que entran en relación con el planteo de este reporte. Por un lado, y para abordar el análisis de la economía argentina y poder producir un marco contextual, sobre la influencia de la moneda estadounidense en los precios de los productos nacionales, será conveniente producir un diálogo con el trabajo final de grado de la universidad de ciencias económicas “Sustitución de monedas y efecto histéresis”. (Temperley, 2020). Por otro lado, en la formulación de los pasos de un plan de acción y diagnósticos para la internacionalización de la organización será interesante el aporte de los libros “La exportación paso a paso”. (Exportador | La Exportación paso a paso, 2020) y “Mix de Marketing Internacional” (Green, 2009). Por último, un trabajo de la universidad autónoma de Madrid, Análisis Conglomerados (Fernandez, 2011), que colabora en el análisis y desarrollo con respecto a la selección del destino de exportación. Todo esto consumado para lograr concretar las proyecciones de crecimiento de la organización y posicionar competitivamente la empresa en el mercado latino.

A lo largo de este trabajo final de grado, se indagará, a partir del análisis, cuál es el país destino que proporcionará las mejores condiciones posibles de oportunidad comerciales para el producto seleccionado. En búsqueda de un crecimiento sostenido para la firma a nivel internacional a partir del año 2021. Ya que para mantenerse en la actividad comercial hay que

movilizarse, la globalización es un hecho y afecta a todas las empresas, esto implica desafíos y buscar siempre nuevos horizontes y mercados con oportunidades comerciales.

Objetivo General:

Identificar una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano para internacionalizar la organización con el producto “lavadoras industriales” para el año 2021.

Objetivos Específicos:

- I. Diagnosticar el mercado latinoamericano de lavadoras industriales.
- II. Localizar el destino más adecuado para concretar la primera exportación.
- III. Establecer un plan de acción para que la empresa ingrese al mercado latinoamericano.

Análisis de la situación

Este apartado se centrará en el estudio de la empresa y la situación de la organización tanto interna como externa. Se buscará llegar a conocer en qué realidad se encuentra la firma en estos momentos. Será favorable el análisis para converger las ventajas y desventajas con las que cuenta la empresa, determinando cómo influyen y que impacto tienen en la misma.

Man-Ser ofrece una amplia gama de productos específicos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. Entre ellos: protectores de bancada, lavadoras especiales o industriales de piezas, extractores de viruta, equipos de transporte y sistemas de lavado.

El artículo por el que se optó para realizar la primera operación internacional de la empresa fueron las “lavadoras industriales”. Son lavadoras autónomas, se abastecen sólo de agua, detergente y energía eléctrica de manera automática controlando todos sus sistemas de manera autónoma. Fue seleccionado por su capacidad de personalización, para satisfacer las necesidades de clientes en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc. Además, contribuirá con la visión de la empresa, ya que para lograr ser reconocidos en Latinoamérica por la confiabilidad de productos hay que destacar en la calidad y personalización, características que poseen las lavadoras industriales de la compañía.

El producto escogido es categorizado por el Sistema Armonizado bajo la Posición Arancelaria 8424.30 y en Sistema Informático Malvina bajo la posición 8424.30.10.900M, se desglosa de la siguiente manera:

8424.30 (Sub partida / Sistema armonizado): Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro.

8424.30.10 (Nomenclatura común del Mercosur): Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

8424.30.10.900M (Sistema informático Malvina): Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua / Los demás. (CIVUCE, 2020)

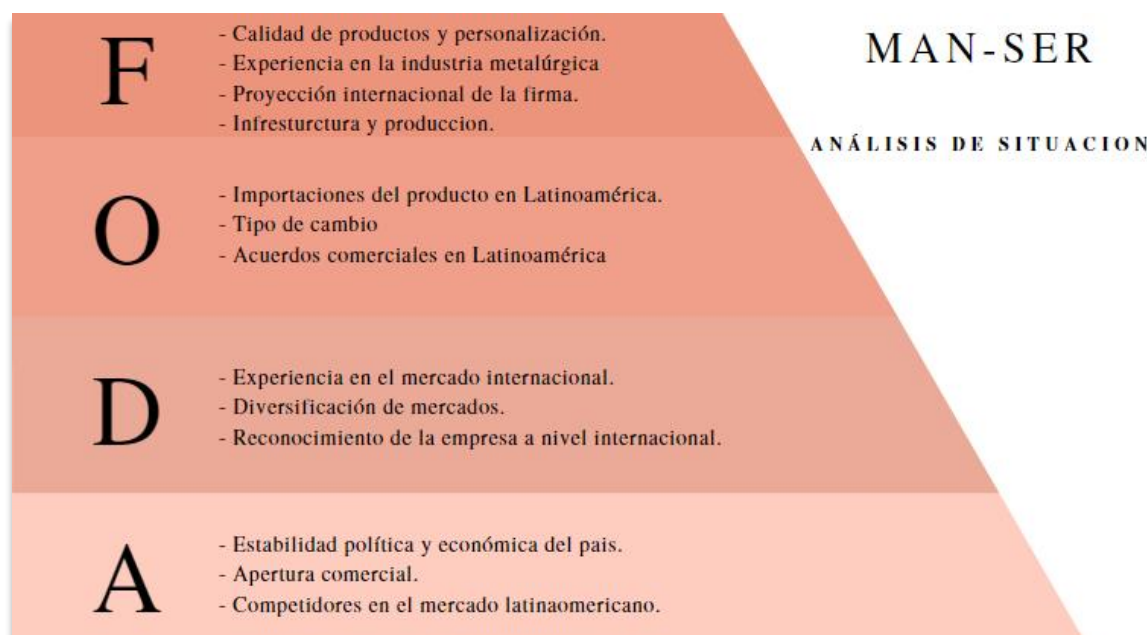
A continuación, se procederá a realizar un análisis del micro y macro entorno, para poder diagnosticar si la empresa se encuentra en condiciones para exportar su producto.

En primera instancia, un estudio del microentorno, es decir un análisis externo de la empresa, pero con impacto directo sobre la organización. Aplicando un análisis FODA y ARCO. Supone también un conjunto de factores y variables que en su mayor parte podrán ser controladas por la empresa. Con respecto a la segunda instancia, se proseguirá con un análisis del macroentorno, el cual se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización donde la empresa no podrá ejercer ninguna influencia. Para ello se empleará un análisis PEST.

Como primera herramienta se desarrollará un análisis FODA, planteada por Kotler & Keller (2012), en la cual se explican los factores internos y externos de la empresa en la siguiente ilustración a modo de resumen. Los resultados del análisis se encuentran ponderados respectivamente en el Anexo 1 del trabajo con una escala de ponderación entre -3 y 3.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Ilustración 1- Resumen FODA



Fuente: Elaboración propia.

Factores internos, fortalezas y debilidades.

El resultado del análisis interno, fortalezas y debilidades, si bien presentan en su ponderación un resultado positivo este mismo podría ser más elevado. Por lo que se plantea potenciar las fortalezas de la organización. Además, mediante la internacionalización de la empresa las debilidades podrían transformarse en fortalezas. Como, por ejemplo, la diversificación de mercados, experiencia en el mercado internacional y el reconocimiento a nivel internacional, ya que como se menciona anteriormente la firma tiene buena relación con multinacionales.

Factores externos, oportunidades y amenazas.

El resultado del análisis externo, oportunidades y amenazas, también como el análisis interno presenta un resultado de ponderación positivo. Como evaluación de los resultados, se destacan las considerables oportunidades presentadas en el mercado de Latinoamérica, pocos competidores, demanda del producto y acuerdos comerciales, en consecuencia, estas oportunidades contrarrestan las amenazas externas propias del país.

Como segunda herramienta, se continuará con un análisis A.R.C.O (Aspiraciones de los Líderes, Restricciones Ambientales, Capacidades de la Organización y Oportunidades de Negocios); fue desarrollada por el Dr. Ing. José Antonio París en el año 2008, la misma nos permitirá diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa en cuanto a su microentorno. Se selecciona este análisis estratégico como complemento del análisis FODA, ya que este último se centra en ciertas premisas, que pueden ser complementadas y ampliadas sumándole consideraciones críticas y de peso. (París, 2009)

En el análisis A.R.C.O. se modifica el término “Amenazas” por “Restricciones Ambientales”, ya que las amenazas hoy en día son globales y difíciles de analizar, por lo que es más acorde el nuevo término utilizado. También suma las “Aspiraciones de los Líderes”, un aspecto clave para los proyectos de internacionalización de la entidad.

Análisis ARCO

La **A** se refiere a las “Aspiraciones de los líderes”, un factor de gran relevancia dentro del análisis interno de la firma, que está muy bien administrado, por los hijos del fundador Julián y Melina Mansilla, un ejemplo de esto fue la inauguración de la nueva planta que duplica en tamaño a la anterior. Manifestando firmeza en el crecimiento. Además, como se menciona en este reporte, la aspiración se exploya latentemente en la visión de la empresa buscando ser una

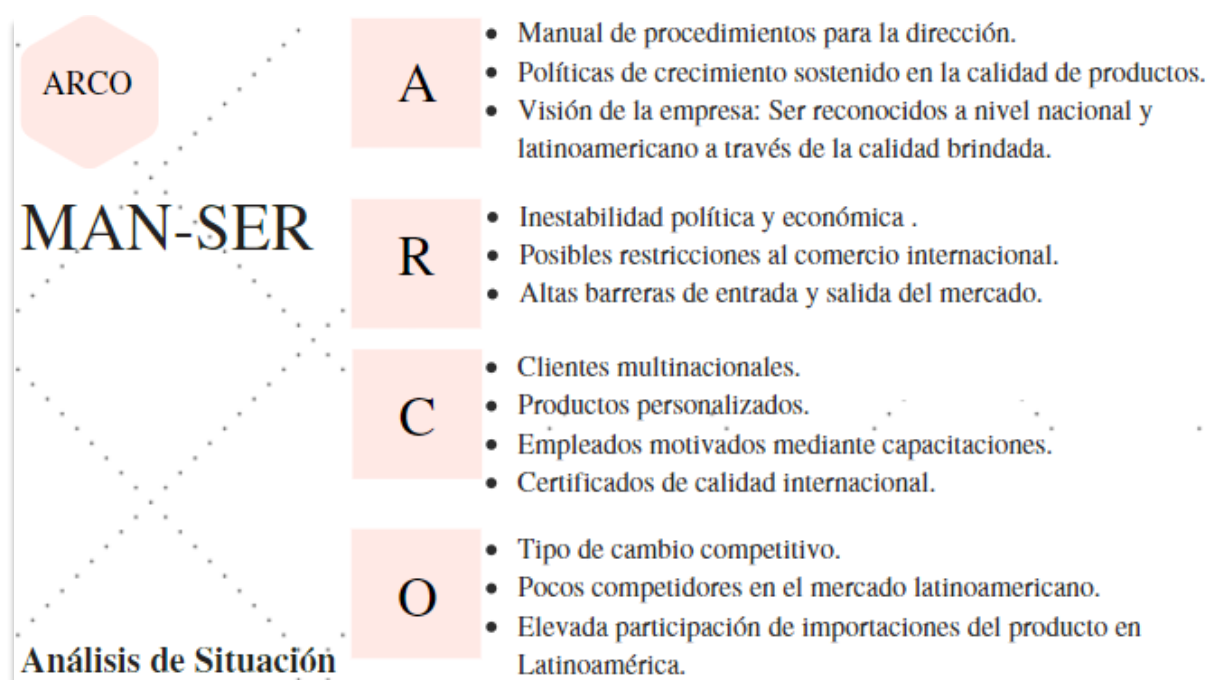
empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica. Los líderes comprenden que el futuro de la compañía está en la exportación.

La **R** alude a las “Restricciones Ambientales”, se asemeja a lo que son las amenazas en un análisis FODA. La principal restricción del negocio que podemos mencionar en la actualidad es la inestabilidad política y económica en la que se encuentra el país, generando incertidumbre, un ejemplo de esto podrían ser posibles aumentos en los derechos de exportación y restricciones al comercio internacional.

La **C** detalla las “Capacidades de la Organización”, donde las relaciones que posee Man-Ser con multinacionales son importantes, estas le otorgan confiabilidad a la empresa. Otra gran capacidad, es la personalización de productos, concediendo una atención personalizada poco común en la industria.

Para concluir el análisis del microentorno, la letra **O** se encarga de definir las “Oportunidades” donde se encuentra un panorama positivo y de gran proyección, ya que contrarrestan a las restricciones detalladas anteriormente. Se cuenta con un tipo de cambio altamente competitivo y con pocos competidores tanto dentro del país como en el mercado latinoamericano; otro factor a tener en cuenta es una elevada participación en las importaciones de este producto por parte de países latinos.

Ilustración 2- Resumen ARCO



Fuente: Elaboración propia.

Como tercera y última herramienta, se decidió utilizar un análisis PEST, se desarrollará para el macroentorno en la gestión estratégica, que permitirá obtener un diagnóstico más completo sobre el panorama que afronta la empresa. El acrónimo PEST hace referencia a análisis de los factores políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos. (Narayanan, 1986)

Análisis PEST

Factor Político Legal

La crisis sanitaria del Covid-19, presenta consecuencias económicas y sociales. Y remodelará, además, aspectos centrales de la competencia política. Con una segunda ola de infecciones, el país ha ajustado su estrategia y empezó a priorizar la protección de su frágil economía, que arrastra una larga recesión con inflación. Con un prematuro programa de vacunación y confinamientos cortos y regionalizados está intentando mantener el virus controlado. Sin embargo, debido al contexto actual, se puso en marcha la implementación de nuevos planes de apoyo que buscan darle mayor potencia al comercio. Como ejemplo de esto se menciona: el plan de apoyo a las empresas locales, establecido por el gobierno argentino para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a enfrentar los impactos económicos de la pandemia Covid-19 en sus actividades. (Agencia Argentina de Comercio Internacional, 2020)

En cuanto al comercio internacional, se impulsó nuevas herramientas de financiamiento para las pymes exportadoras. “Argentina Exporta” tiene una tasa anual promedio de 5,5% y cuenta con el apoyo de 12 bancos públicos y privados, tiene como objetivo dar un gran cambio cultural, en el que pymes que dejaron de exportar puedan volver a hacerlo y lograr que otras lo hagan por primera vez. Este proyecto apunta a triplicar las ventas al mundo y cuadruplicar las sociedades con presencia en mercados internacionales para el año 2030. A su vez, existen diversas herramientas e instituciones, nacionales, provinciales y de la sociedad civil, que fomentan y ayudan a las Pymes a la hora de exportar, entre ellas: agencia Pro Córdoba, Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, las diferentes cámaras empresariales, el asesoramiento de las entidades bancarias, etc. (Argentina.gob.ar, 2020)

Factor Económico

La situación económica se está enfrentando a un panorama complejo, con vistas a no resolverse en el corto plazo. La impredecibilidad a la que nos hemos acostumbrado en el país nos ha llevado a una considerable suma de conflictos que han dificultado el crecimiento y desarrollo. Según datos provistos por el Banco Mundial, la economía argentina atraviesa un

período de profundo y extendido proceso recesivo. Después de tres años negativos, la baja de actividad podría revertirse parcialmente, por lo que se espera una expansión del PBI regional del 4% para este 2021 tras un desplome del 7,9% en 2020.

En lo que respecta a la industria metalúrgica, se encuentra más arriba en comparación con lo peor de la crisis del 2020, en agosto hubo un impulso en la recuperación y está 49% prevaleciendo el piso de abril, aunque se encuentra 2,4% por debajo de la pre pandemia y con caída del 2,1% en balance con 2019. Los sectores fundamentales: maquinaria agrícola (+19,2%), carrocería (+8,2%) están consiguiendo recuperarse dinámicamente y presentan incrementos interanuales en sus niveles de producción. Sin embargo, con el último relevamiento que realizó la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), el 34% de las compañías del sector prevé que a lo largo de este 2021 la rentabilidad estará peor que en la actualidad, contra un 21% que esperan una mejora. A pesar de que la producción creció en términos interanuales, el 58% de las empresas metalúrgicas no logra recuperar los niveles de rentabilidad que tenía hace un año. (BAE NEGOCIOS, 2020)

Un tema importante en la economía argentina es el tipo de cambio. A partir del año 2011 aproximadamente, la Argentina comenzó con un ciclo de estanflación que hasta el día de hoy perdura. Se comenzaron a perder reservas y los desbalances se cubrieron mayoritariamente vía emisión monetaria, por lo que el plano cambiario se fue deteriorando por las presiones inflacionarias que continuaron incrementándose. Las medidas implementadas en 2011 son idénticas a las de este año 2020, un conjunto de restricciones a la operatoria con moneda extranjera conocidas como “cepo cambiario”, que buscan frenar la pérdida continua de reservas. Las limitaciones para acceder a moneda extranjera de manera bancarizada provocan que, de hecho, la evolución en el mercado negro permita deducir que en ningún momento ceso la demanda por dólares. Tomando las palabras de Temperley (2020), “La economía sigue incrementando su dolarización, aunque por fuera del sistema bancario, por lo que los incrementos de precios en los productos ya no son provocados solo por una economía funcionando en pleno empleo, sino también empezaron a responder a comportamientos inerciales, conducidos en gran parte por las expectativas de devaluación que genera la brecha cambiaria.”

Factor Social

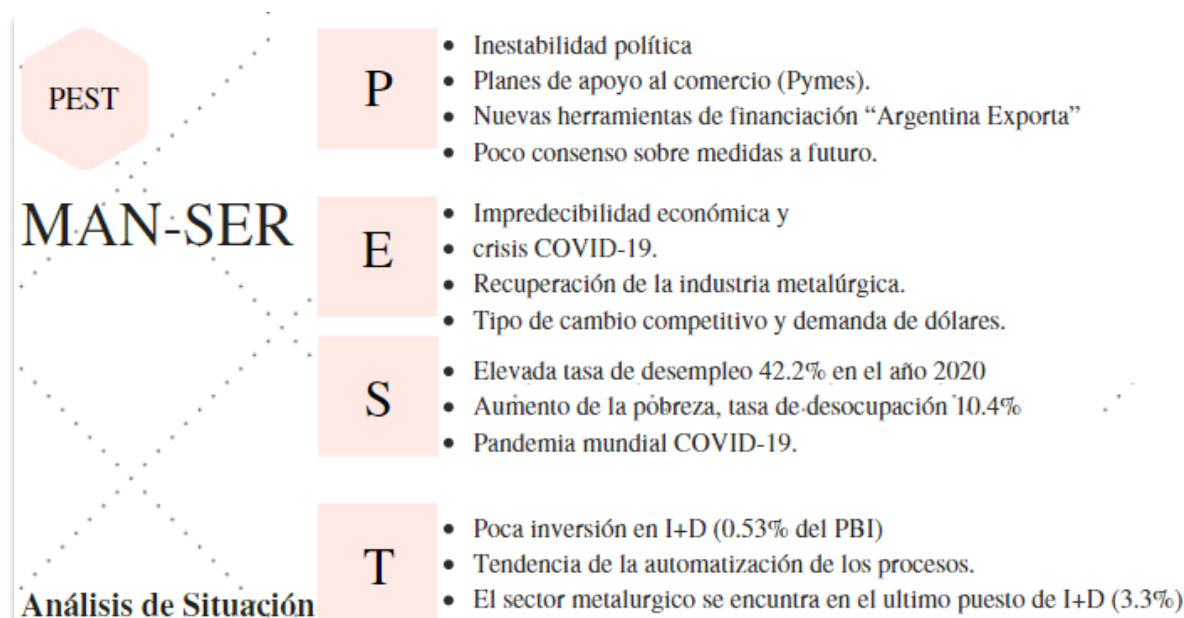
La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre

autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. En el primer período del año 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la Covid-19 fueron iniciales en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se situó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. En consecuencia, las principales propuestas del gobierno de turno son, invertir en seguridad alimentaria, en seguridad sanitaria y en educación. Datos del ministerio de hacienda exteriorizan que del presupuesto nacional 2020 el 61,9% estará destinado a seguridad social posicionándose como el gasto más representativo del presupuesto anual. (SantanderTrade, 2020)

Factor Tecnológico

Al desarrollar el factor tecnológico, se podrá delimitar, algunos factores que tendrán influencia directa en el sector del producto seleccionado. La dimensión que alcanzan las actividades de I+D en un país es el resultado de la unión de los esfuerzos de instituciones de múltiples sectores. Argentina invierte un aproximado del 0,53% del PBI en investigación y desarrollo, es el segundo en América Latina por detrás de Brasil. La cantidad de recursos humanos en I+D que aporta el sector empresario al total del país es relativamente baja, conservándose en los últimos años en el orden del 13%.

Ilustración 3- Resumen PEST



Fuente: Elaboración propia.

Para concluir la etapa de análisis de situación, se detallara la oferta y demanda del producto y demas factores de interes para Man-Ser S.R.L.

Analizar el panorama internacional es vital antes de encarar nuevos horizontes, estudiar lo mejor posible las características generales de los mercados para conocer la competitividad del producto y la existencia de posibles compradores.

Al tratarse de los primeros pasos de la empresa fuera del mercado nacional se decidió acotar el análisis a Latinoamérica, arrojando los resultados que se exponen a continuación en las siguientes tablas, reflejando como se desarrolló el comercio internacional y las exportaciones argentinas del producto seleccionado en el año 2019, a través de información extraída de Trademap. Los resultados de este análisis fueron los siguientes:

Tabla 1. Importación Lavadoras en Latinoamérica para la posición arancelaria: 8424.30.

	Valor importado 2019 (miles de USD)	Cantidad importada 2019	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento en cantidad 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento en valor 2018-2019 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	3147849	0	-	-	-9	100
Latinoamérica	212256	-	-	-	-	6,7
Brasil	47462	6184	7675	4	-24	1,5
Argentina	15422	1638	9415	-17	-56	0,5
Chile	12153	1028	11822	-25	-9	0,4
Colombia	11032	1413	7808	9	13	0,4
Ecuador	5454	618	8825	6	-4	0,2
Perú	5422	498	10888	3	-9	0,2
Paraguay	3477	351	9906	1	-17	0,1
Uruguay	2522	287	8787	2	-9	1

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

Tabla 2. Principales Exportadores Mundiales para la posición arancelaria: 8424.30

	Valor exportado 2019 (miles de USD)	Saldo comercial 2019 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2019	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento en cantidad 2015-2019 (%)	Tasa de crecimiento en valor 2018-2019 (%)
Mundo	2903316	-244533	0	-	-	-9
Alemania	705157	477278	46567	15143	1	-13
China	600244	404920	113231	5301		-5
Italia	386150	306922	37298	10353	3	-13
Brasil	14754	-32708	871	16939	15	-11
Argentina	1225	-14197	124	9879	-14	49
Chile	438	-11715	52	8423	61	131
Perú	125	-5297	12	10417	-18	29
Uruguay	17	-2505	1	17000	4	-31

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

En la tabla número dos, se presenta los primeros tres países máximos exportadores del producto a nivel mundial. Luego se incorporan los países del mercado latinoamericano, Brasil en el puesto 39 es el primero en aparecer, luego le sigue Argentina en el puesto 62, Chile 68, Perú 81 y por último Uruguay y Ecuador 103 y 104. Observando los datos, Argentina es el segundo país latinoamericano de los máximos exportadores del producto. Sin embargo, se podría mejorar esta situación y exportar más, si se logra captar una mayor porción del mercado de los productos correspondientes a las importaciones de los países vecinos.

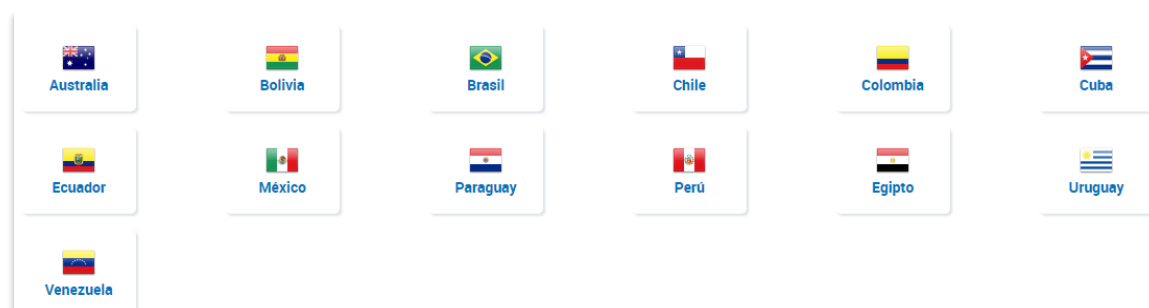
Por otro lado, es necesario detallar el tratamiento tributario para este producto, con información extraída de Tarifar actualizada al 15/11/2020. Se dejó sin efecto el límite de \$ 4 por cada dólar estadounidense exportado, establecido en el artículo 2° del Decreto 793/18. A su vez, se reemplazó el listado de posiciones arancelarias con límite de \$ 3 por cada dólar estadounidense y se establece un 0% de Derechos de Exportación para la posición arancelaria. El reintegro del 7% es aplicable a las exportaciones hacia Intrazona o Extrazona. (Tarifar Comercio Exterior, 2020)

Ilustración 4- Aranceles

Tratamiento Arancelario		
DE %	0%	Derecho de Exportación Es el impuesto que grava la exportación para consumo (Art. 724 C.A.). La exportación es para consumo cuando se extrae del territorio aduanero por tiempo indeterminado (Art. 725 C.A.). También es conocido como "retenciones" debido a algunas discusiones política generadas alrededor de su establecimiento.
RE %	7%	Reintegro Reintegro aplicable a las exportaciones hacia Intrazona o Extrazona.

Fuente: Tarifar 2020.

Ilustración 5 - Preferencias Arancelarias



Fuente: CIVUCE.

El plazo para ingresar divisas establecidos para esta posición es de 180 días corridos. Para las operaciones entre partes vinculadas es de 60 días corridos. Por otra parte, la Posición

Arancelaria bajo análisis posee una preferencia arancelaria del 100% de productos exportados argentinos para el ingreso a todos los países miembros del Mercosur, algunos de los asociados y otros Estados de Latinoamérica detallados en la ilustración número 5. (CIVUCE, 2020).

Diagnostico

Declaración del problema

En este apartado del trabajo se comenzará con el planteo de la situación problemática, vinculada a la identificación de oportunidades comerciales en Latinoamérica con el producto “lavadoras industriales “siendo esta misma su primera operatoria en el comercio internacional.

Trayendo el concepto de globalización, mencionado en la introducción. Es importante destacar que la misma es una realidad hoy por hoy para todas las empresas, por lo que moverse a nuevos mercados puede significar una de las vías más significativas para el crecimiento y la subsistencia de la organización.

Justificación del problema

En lo que respecta al entorno directo e interno, la organización posee las características de una empresa en condiciones suficientes para el ingreso al mercado internacional. Es una organización que en el sector metalúrgico se destaca por su experiencia y enfoque en la producción de productos personalizados de alta calidad. Además de poseer una estructura organizacional consolidada con vasta relación con empresas multinacionales.

Las mayores dificultades externas a la organización, son procedentes del entorno nacional. Argentina cuenta con una gran inestabilidad política y económica, lo que genera dificultad a la proyección de planes a largo plazo. Las complicaciones económicas en el país derivan de una gran deuda externa y años de mala gestión, las mismas se incrementaron con el cambio de gobierno que llegó acompañado con un riesgo país en aumento y pérdida de confiabilidad por parte del resto del mundo en las elecciones de 2019. Otro gran problema es la inflación, ante el aumento e inestabilidad de los precios, se pierden los esquemas para la toma de decisiones sobre a qué precio vender, lo que produce una ralentización en los mercados.

Es por todo lo mencionado que la exportación se identifica como una oportunidad comercial a explotar, ya que genera diversificación de riesgos para la firma y un aumento notable de su participación en el mercado. Sumado esto, el hecho de poseer un tipo de cambio altamente competitivo para el proceso de exportación. Otra solución que brinda, es que al entrar en el mercado internacional se logra conseguir una operatoria con moneda extranjera (dólar

estadounidense), lo que resuelve un problema muy común en el país, en relación a las dificultades externas planteadas como la inflación y pérdida de esquemas sobre los precios, que son los “inconvenientes cambiarios”; la liquidación de divisa extranjera de una venta internacional se realiza con el tipo de cambio correspondiente al día de la operación, a un precio en dólares preestablecido, evitando así la pérdida de ganancias de una posible venta en el mercado interno, con precio en pesos, con una moneda nacional devaluada por fluctuaciones cambiarias. Ante este contexto, el mercado latinoamericano se expone como un gran objetivo para la empresa, sumado a que, por la distancia geográfica con respecto a los grandes exportadores mundiales del producto, puede competir por ser uno de los líderes de la región.

Conclusión diagnóstica

Como derivación, del diagnóstico y discusión, se expone como resultado la recomendación de adentrarse en el comercio internacional. Ya que, como se menciona anteriormente, cuenta con las condiciones para poder iniciar sus operaciones fuera del mercado nacional, a través de la exportación de los productos que comercializa nacionalmente. En tal caso, será muy importante el análisis del mercado de Latinoamérica para determinar el país destino y de qué manera se hará, debido a que la situación actual de Argentina no le permite tener como única garantía el consumo interno, por lo que diversificando el mercado se reducirían los riesgos de pérdida de ganancias lo máximo posible.

Un último punto para agregar, es que la compañía no cuenta con un departamento de Comercio Internacional, lo que podría ser una complicación a la hora de concretar las primeras operatorias de exportación. Es recomendable destinar recursos a la creación del departamento pertinente o la contratación de un asesor externo para lograr la ejecución del plan de negocios internacional. Será de vital importancia el acompañamiento de los líderes para llevar adelante el proyecto y seguramente la empresa necesitará de ayuda externa.

Marco Teórico

En este apartado se describirán las teorías y herramientas a utilizar en la investigación, mediante las cuales se logrará cumplir con los objetivos específicos establecidos en la introducción del proyecto y su justificación teórica correspondiente.

Diagnosticar el mercado latinoamericano de lavadoras industriales.

El primer objetivo específico se basa en el diagnóstico del mercado de lavadoras industriales, en el mismo se busca realizar una Investigación de Mercado siguiendo la teoría del manual de la exportación paso a paso (2019), donde se estudia las características de los

posibles países destinos, dentro del mercado latinoamericano. En efecto, es un método que consiste en la recopilación sistemática de información y su análisis sobre un determinado producto. Este tipo de estudios se realiza con el fin de conocer diferentes puntos sustanciales en el proceso de toma de decisiones y minimizar el riesgo a la hora de seleccionar el país objetivo. Los principales puntos a tener en cuenta en las investigaciones son: países registrados que consumen productos similares o iguales al seleccionado y en qué cantidad es demandado. Por otro lado, pagos de aranceles, si esta alcanzado por intervenciones previas o prohibiciones. (Camara de Comercio Exterior de Cordoba, 2020)

Localizar el destino más adecuado para concretar la primera exportación.

En el segundo objetivo específico se buscará seleccionar el país que brinde la oportunidad comercial más adecuada para la empresa, siempre con el propósito de minimizar riesgos ya que por ser las primeras operaciones comerciales no queremos encontrarnos con riesgos innecesarios. Como fue mencionado en el objetivo del proyecto, solo se trabajará con países latinoamericanos.

La herramienta que se utilizara para alcanzar este objetivo es el “Análisis Clúster”, conocido como Análisis de Conglomerados, es una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos. Es una herramienta comparativa utilizada en la toma de decisiones sobre posibles mercados a abordar, se destaca por la minimización de riesgos.

Como primera instancia se seleccionará una variable macro como filtro para el descarte de países innecesarios en el análisis, luego se conformará los conglomerados o grupos de acuerdo a dos nuevas variables, estas nuevas variables responderán a un factor cualitativo y otro cuantitativo. Como resultado de la combinación de datos correspondientes a los factores se conformarán los conglomerados, no conocidos con anterioridad, de manera que los casos (países) que sean considerados similares se asignen al mismo conglomerado. Se descartará los grupos que presenten “altísimos riesgos” para luego someter los restantes a diferentes clasificaciones.

Como última instancia, el Clúster más adecuado será analizado de acuerdo a 6 nuevos criterios para su posterior ponderación donde el caso (país) que presente mejor resultados será seleccionado como el mercado destino del proyecto. (Fernandez, 2011)

Plan de acción para que la empresa ingrese al mercado latinoamericano.

Para concretar el tercer y último objetivo específico en el cual se propondrá un “Plan de Acción” para el mercado seleccionado, se desglosará los pasos propuestos por el manual de La Exportación Paso a Paso de la CaCEC (2019). Dicho manual divide el proceso en tres grandes etapas, etapa comercial, esta operativa y etapa de post venta.

A su vez, dentro de las etapas mencionadas se trabajará con el mix de marketing internacional, planeado por Keegan & Green (2009), en su obra Marketing Internacional, para efectuar un marketing de exportación que incluirá: decisiones de marca y producto, canales de distribución/plaza, decisiones de precios y, por último, estrategia de comunicación y promoción.

Dentro de la primera etapa, *comercial*, los puntos más importantes que se desarrollan son: la toma de la decisión inicial del producto por parte de los mandos directivos, cuáles son los beneficios de exportar y los tratamientos financieros que suelen gozar las exportaciones a través de un apoyo de crédito. En la etapa comercial se vuelve a hacer mención sobre la importancia de la confección previa de una Investigación de Mercado como se remarcó en el primer objetivo específico, se procede a estudiar las características del mercado, más específicamente el país seleccionado, y los posibles compradores del producto.

En lo que respecta a la segunda etapa, *operativa*, los puntos más importantes son: los organismos intervinientes, la carga, si es un contenedor completo o consolidado, y el envío de la mercadería y para concretar esta etapa, los costos y pagos finales. Por último, en la tercera etapa, *post venta*, para el cierre del proceso de exportación se inicia el análisis de los costos y beneficios totales. Asimismo, en esta etapa, se genera el servicio post venta de la empresa, es de vital importancia efectuar correctamente este servicio; visto que uno de los objetivos más importantes en una operación internacional es generar relaciones comerciales de confianza y de proyecciones a largo plazo, para así poder seguir ingresando continuamente al país que nos brinda la oportunidad comercial. (Exportador | La Exportación paso a paso, 2020)

Como conclusión final de este apartado, una acertada investigación de mercado y seguimiento de las etapas desarrolladas con anterioridad será vital para la correcta concreción del proyecto de exportación. Como se menciona a lo largo de todo el trabajo, una de las finalidades de la operación, además de la identificación de oportunidades comerciales, es consumir la visión, por consiguiente, el reconocimiento de la firma en Latinoamérica; en este caso mediante la búsqueda de nuevos mercados fuera del territorio nacional.

Plan de implementación

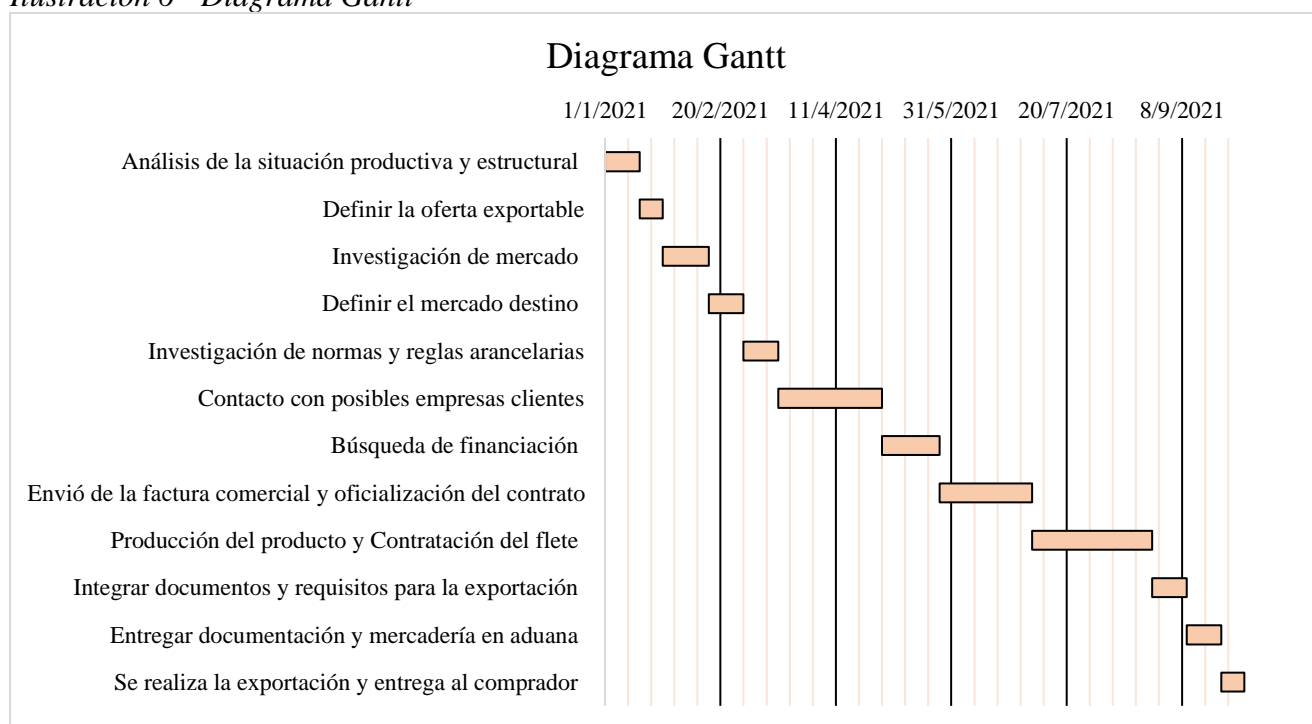
En este apartado se desarrollarán las herramientas escogidas en el marco teórico, se analizarán los resultados de estas con relación directa a los objetivos del proyecto. Sobre la base de estos resultados, se logrará posteriormente una conclusión y propuesta para la empresa.

Dentro del plan de implementación se encuentra el objetivo general “Identificar una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano para internacionalizar la organización con el producto “lavadoras industriales” para el año 2021” lo cual expresa el propósito del plan de acción para dar una respuesta a la problemática. Además, los objetivos específicos se encargarán de delimitar los propósitos particulares y alcanzables para lograr el objetivo general.

En relación al alcance geográfico y temporal, se dispondrá a concretar el proyecto durante el año 2021 en su totalidad, siendo el mercado Latinoamericano el destino final. Así también, se procurará una correcta administración de los recursos materiales, humanos, tecnológicos, técnicos, capitales y de tiempo.

El grafico del diagrama Gantt presentado a continuación representa la lista de actividades y sus respectivas duraciones, cuyo comienzo será en el primer semestre del 2021 con su final en la segunda etapa del año. El cuadro del Diagrama Gantt se encuentra en el Anexo 2 del reporte.

Ilustración 6 - Diagrama Gantt



Fuente: Elaboración propia.

Diagnosticar el mercado latinoamericano de lavadoras industriales.

Con anterioridad y en relación al análisis de situación se puede consumir que las importaciones del producto en cuestión son considerables dentro de la región latinoamericana. A pesar de esto, la participación de productos argentinos en los últimos 5 años en este mercado continúa siendo baja, como se puede visualizar en la tabla número tres, donde se puede encontrar los primeros tres máximos importadores del producto con producción nacional. Siendo que Argentina se encuentra en el puesto número 62 dentro del ranking de exportadores mundiales de la posición arancelaria en cuestión. Es un factor a optimizar, ya que la venta de lavadoras industriales no contribuye en cantidad de ventas sino más conforme en volumen de dólares. En relación a las ventajas otorgadas a las empresas argentinas dentro del mercado latino, se localiza a una gran distancia de los mayores exportadores mundiales (Alemania, China, Italia) por lo que puede competir en ser el principal exportador del producto en la región.

Tabla 3- Exportaciones Argentinas para la posición arancelaria: 8424.30.

Importadores	Valor exportado en 2015 (Miles de USD)	Valor exportado en 2016 (Miles de USD)	Valor exportado en 2017 (Miles de USD)	Valor exportado en 2018 (Miles de USD)	Valor exportado en 2019 (Miles de USD)
Mundo	2349	2149	1314	820	1225
México	806	535	239	0	394
Chile	3	429	301	79	299
Uruguay	40	4	37	95	33

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

Man-Ser tiene una oportunidad comercial a explotar teniendo en cuenta las preferencias arancelarias que posee el producto, ya que al ser socios del Mercosur o tener acuerdos multilaterales con distintos países de la región, no poseen prohibiciones, de la misma forma tampoco debe abonar derecho de importaciones en el país destino. Además, las importaciones totales de los países latinoamericanos, tienen en su mayoría presencia de productos nacionales. Con respecto a las intervenciones previas se debe tener en cuenta dos organismos, ARN y RENAR; para el caso de las mercaderías incluidas en el Anexo II de la Res. Gral. AFIP 1946/05 queda sujeta a la previa autorización emitida por la ARN y para mercadería que contiene, bajo cualquier forma, mezclas de sustancias conteniendo sustancias químicas controladas conforme lo establecido en el Anexo XII de la Resolución ANA 3115/94 queda sujeta a la previa autorización emitida por el RENAR. (Tarifar Comercio Exterior, 2020)

Localizar el destino más adecuado para concretar la primera exportación.

El análisis de conglomerados, es una técnica estadística y multivariable, busca crear grupos homogéneos y diferentes entre cada uno. Para su desarrollo, como primera instancia se deberá filtrar y seleccionar 15 países de la región latinoamericana para la creación de grupos. Utilizaremos el PBI (Producto Bruno Interno) como variable macro, es uno de los factores que marcan el crecimiento de un país, por esta razón en términos muy sencillos el PBI representa el valor de mercado de la producción de bienes y servicios finales de un país.

Ilustración 7- PBI Latinoamérica

Pos. ↕	País ↕	PIB (nominal) ↕
1	 Brasil	1 363 767
2	 México	1 040 372
3	 Argentina	382 760
4	 Colombia	264 933
5	 Chile	245 414
6	 Perú	195 761
7	 Ecuador	93 078
8	 República Dominicana	77 883
9	 Guatemala	76 191
10	 Panamá	60 286
11	 Costa Rica	59 645
12	 Uruguay	54 135
13	 Venezuela	48.610
14	 Bolivia	38 938
15	 Paraguay	35 606

Fuente: Fondo Monetario Internacional.

Como se puede observar en la ilustración número siete, se descartaron los países más riesgosos para la firma a causa de poco valor de mercado, mediante el filtro macro (PBI). Es importante resaltar que la medición de dicha variable responde a un periodo de tiempo determinado, en este caso anual (2020).

Continuando con la teoría del análisis de conglomerados, en esta segunda instancia se procederá a concretar los conglomerados o “Clúster” buscado conseguir los más homogéneos posibles. Se utilizará dos variables para la segmentación de los grupos, en concordancia con los pasos del análisis, se seleccionará una variable cualitativa que responda a la calidad del mercado y a una variable cuantitativa que alegara al tamaño del mismo. En este caso se opta por el riesgo país como variable cualitativa, “calidad del mercado”, es importante para diferenciar los mercados con riesgos altos y bajos. Por otro lado la cantidad de importaciones totales del país en miles de millones de USD nos presentará el “tamaño del mercado”, es

significativa para medir la cantidad de competencia y volumen de demanda del mercado en cuestión.

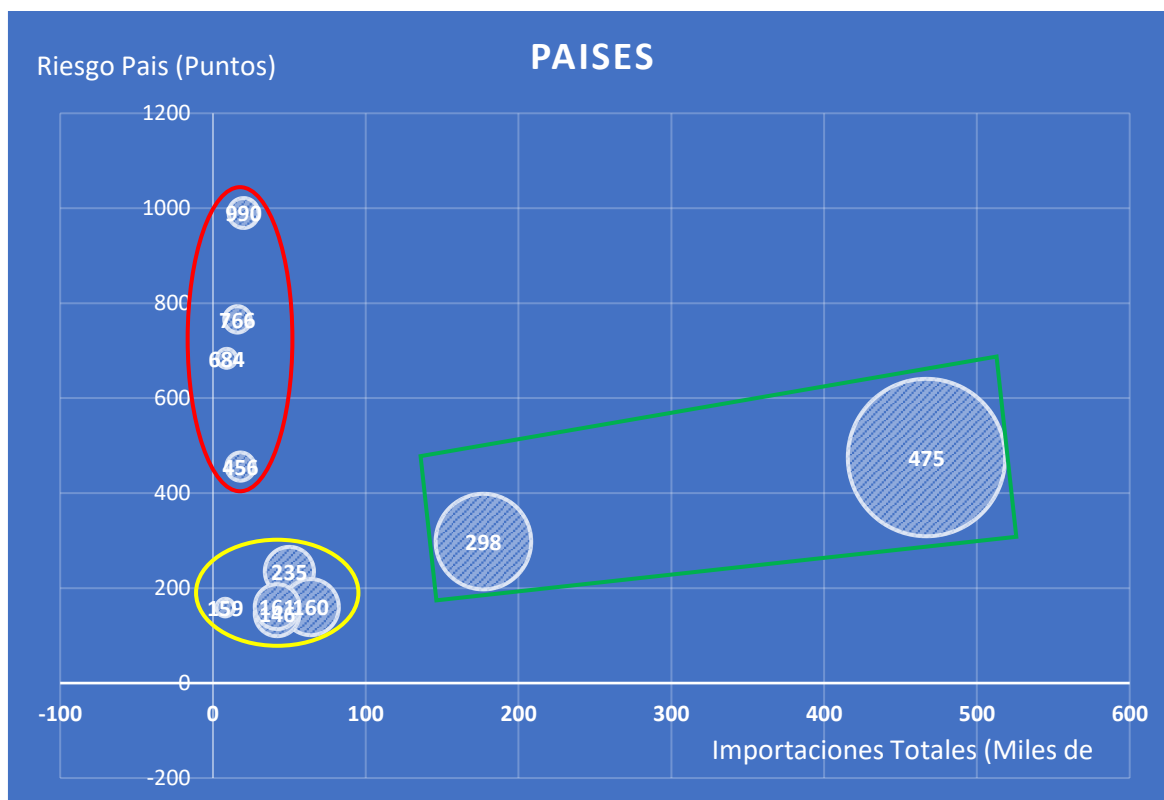
Se procedera a segmentar a los países en conglomerados y luego se graficara para seleccionar y desarrollar el mas pertinente al proyecto:

Tabla 4 - Conglomerados

Países	Riesgo País (Puntos)	Importaciones Totales (Miles de millones USD)	Grupos
BRASIL	298	177	1
MEXICO	475	467	1
COLOMBIA	235	50	2
CHILE	160	64	2
PERU	146	42	2
PANAMA	161	42	2
URUGUAY	159	8	2
ECUADOR	990	20	3
DOMINICANA	456	18	3
COSTA RICA	766	16	3
BOLIVIA	684	9	3
Venezuela	22053	5	3

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de Puento net y Trademap.

Ilustración 8 - Conglomerados Graficados



Fuente: Elaboración propia.

A modo de explicar la ilustración número ocho, “Conglomerados Graficados”, en su eje X se utiliza la variable importaciones totales (en miles de millones USD), a su vez la dimensión de los círculos presentes en el gráfico hace referencia a su tamaño como importador mundial. En su eje Y se toma como referencia los puntos de riesgo país para representar la calidad del mercado. Por una cuestión de escalas el país Venezuela no figura en el mismo.

Continuando con el desarrollo del análisis, el conglomerado número uno, color verde, no será tenido en cuenta debido al extenso tamaño de mercado que representan estos países. Si bien cuentan con bajos puntos de riesgo país lo que representa una buena calidad de mercado hay que tener presente que el tamaño del mismo eleva las dificultades de ingreso, un ejemplo de esto son las altas competencias y capacidad productiva que exceda a la empresa.

El tercer conglomerado, color rojo, también se descartará por sus elevados puntos en riesgo país, es una señal de inestabilidad económica y altos riesgos a la hora de desarrollar un proyecto a largo plazo en estos países. Si bien el tamaño de mercado es accesible no representa una buena oportunidad de negocios para las primeras exportaciones de la organización.

El conglomerado a escoger será el número dos, color amarillo, dicho conglomerado de países representa una oportunidad comercial ya que se interpreta el resultado de la combinación de variables escogidas es el más adecuado a la hora de disminuir riesgos, permitiéndole a Man-Ser poder incursionar en el comercio internacional con confianza. Se continuará con la selección de criterios para profundizar el análisis de los países que conforman dicho conglomerado, que con anterioridad fue filtrado por criterios y variables macro. Es de vital importancia desarrollar los criterios escogidos para concretar un análisis y posterior ponderación particular de cada país. El objetivo es conocer la realidad del mercado en el que se quiere incursionar y reducir la incertidumbre del mismo.

Los criterios seleccionados a tener en cuenta para la elección del mercado destino son:

Tabla 5- Criterios

Criterios
1- Facilidad para hacer negocios (Índice DB)
2- Importaciones totales del producto - 2019 (Miles de USD)
3- Distancia Geográfica (Km)
4- Tasa de crecimiento de las cantidades importadas – 2019 (%)
5- Importaciones del producto argentino 2019 (Miles de USD)
6- Estimación de comercio potencial no realizado (Miles de USD)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 - Criterios de países

Criterios	PONDERACION	COLOMBIA	CHILE	PERU	URUGUAY	PANAMA
Criterio 1- Índice DB	3	67	59	76	101	86
Criterio 2- Miles de USD	3	11.032	12.153	5.422	2.522	3.767
Criterio 3- Km	5	6144.2 km	965.3 km	3920.4 km	1016.8 km	4777 km
Criterio 4- %	3	9	-25	3	19	0
Criterio 5- Miles de USD	4	3	299	56	128	0
Criterio 6- Miles de USD	2	0	2	1	3	4

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

Los primeros tres criterios, facilidad para hacer negocios (Índice DB), importaciones totales de la posición arancelaria del producto en miles de USD, distancia geografía desde la ciudad de Córdoba (Kilómetros), fueron analizados de la siguiente forma:

Tabla 7 - Puntuación de criterios

Índice DB	Importaciones totales de la posición	Distancia
+ 100 = 5	+ 15000 = 5	-1100 = 5
75 a 100 = 4	+ 12000 = 4	1100 a 3000 = 4
60 a 75 = 4	+ 6000 = 3	3000 a 5000 = 3
50 a 60 = 2	+ 1000 = 2	5000 a 6000 = 2
- 50 = 1	- 1000 = 1	+6000 = 1

Fuente: Elaboración propia.

Los restantes tres criterios, tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2015/2019 proveniente de productos argentinos (en porcentaje), tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2015/2019 proveniente de productos argentinos (en porcentaje), estimación de comercio potencial no realizado en miles de USD, se les asignó como puntuación:

Tabla 8 - Puntuación de criterios

Tasa de crecimiento	Valor Imp. de la posición arancelaria	Comercio potencial
+ 20 = 5	+ 300 = 5	+5 = 5
10 a 20 = 4	100 a 300 = 4	+4 = 4
5 a 10 = 3	50 a 100 = 3	+4 = 4
1 a 5 = 2	20 a 50 = 2	+2 = 2
0 = 1	-20 = 1	+1 = 1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentarán los resultados finales:

Tabla 9 - Resultado de la Ponderación

Criterios	PONDERACION	COLOMBIA	CHILE	PERU	URUGUAY	PANAMA
Criterio 1 - Índice DB	4	12	8	16	20	16
Criterio 2 - Miles de USD	3	9	12	6	6	6
Criterio 3 - Km	5	5	25	15	25	15
Criterio 4 - %	3	9	3	6	12	3
Criterio 5 - Miles de USD	4	4	16	12	16	4

Criterio 6 - Miles de USD	2	2	4	2	6	8
Resultados	-	41	68	57	81	52

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla número nueve, Uruguay es el país dentro del conglomerado número dos (color amarillo) que arroja la mejor puntuación luego de la ponderación correspondiente. Por lo cual, se selecciona dicho país para proseguir con la resolución del objetivo específico consiguiente.

Establecer un plan de acción para que la empresa ingrese al mercado latinoamericano.

Finalmente, luego de la selección del país más competente para el caso de estudio, el desarrollo del último objetivo específico del proyecto se basará en la elaboración de un plan de acción siguiendo las etapas propuestas por el manual de La Exportación Paso a Paso de la CaCEC (2019) en conjunto con un mix de marketing, del libro marketing internacional.

Siguiendo la teoría, en la *etapa comercial*, se continuará desarrollando la investigación de mercado que fue iniciada en el primer objetivo específico. Esta vez con mayor profundidad debido a que en este momento conocemos el país destino, Uruguay. Así también, dentro de esta primera etapa se abordará la primer P, correspondiente a *decisiones del producto*.

Lo primero es definir qué tipo de producto es el que se busca comercializar, ya que a la hora de buscar posibles compradores hay que interpretar que la compra de una lavadora industrial para productos frutihortícolas es un bien de capital, una inversión a largo plazo, donde el producto pasa a formar parte del patrimonio de la compañía permitiéndoles a través del mismo perfeccionar bienes de consumo. Dicho esto, la investigación se acotará a las máximas empresas exportadoras de, en este caso, productos frutihortícolas (0805 Agrioso o cítricos frescos o secos) en el país destino.

Es sustancial agregar que el país seleccionado fortalece su posicionamiento como productor frutihortícola, participo en el año 2019 en la feria mundial “Fruit Logística”, es la más grande en cuanto a exposición mundial del sector. El protagonismo de la feria se lo llevaron el año pasado los cítricos y los arándanos, caracterizados por su alta calidad. Los cítricos representan el 85 % de las exportaciones de frutas uruguayas. Un ejemplo de esto, es el caso de Estados Unidos como el principal destino de los cítricos uruguayos, donde prevén un aumento del 20 al 25% en las ventas para el año 2021. (Embaja de Estados Unidos en Uruguay, 2020)

Los principales exportadores de frutas del año corriente (2020) que superan el millón en precio FOB de exportación pueden observarse en la siguiente ilustración:

Ilustración 9- Empresas Exportadores de Uruguay

2020		
Exportador	FOB U\$S	Cantidad
CITRICOLA SALTE?A S.A.	13.546.830	986.335
SAMIFRUIT URUGUAY S.A	13.452.844	985.018
NORIDEL S A	8.628.873	692.025
CAMPOSOL URUGUAY S.R.L	7.506.862	383.080
AZUCITRUS S.A.	7.060.452	538.627
AGRISUR C.A.R.L.	4.225.856	351.584
FORBEL S.A.	4.146.917	331.790
EL REPECHO S.A.	3.591.439	264.698
DE SOUZA FERREIRA ANTENOR DE S	1.242.347	77.956
DON RUFINO S.R.L.	1.164.402	106.432

Fuente: Penta Transacción.

Las empresas mencionadas en la ilustración número nueve son los mayores productores y exportadores de productos frutihortícolas en Uruguay, por esta razón pertenecen a la lista de potenciales clientes a contactar por la firma. Man-Ser se diferencia del resto de las organizaciones dentro de la industria metalúrgica por su personalización de productos según la necesidad del cliente. Por lo que el contacto directo con los posibles compradores podría significar una garantía a la hora de diferenciarse de sus competidores y lograr concretar la venta.

Con relación a lo que constituye la financiación, una prefinanciación a la exportación podría posibilitar la concreción del proyecto, por lo que existen diferentes herramientas a tener en cuenta. Como, por ejemplo, el Banco Nación promueve el comercio exterior de empresas pymes mediante la prefinanciación de exportaciones argentinas. Son préstamos en dólares estadounidenses, por un plazo de hasta 365 días y la proporción del apoyo alcanza hasta el 90% del valor FOB. A su vez, son otorgados con anterioridad al embarque de las mercaderías a ser exportadas, para financiar el proceso productivo y de acondicionamiento de las mismas. (Banco Nación, 2020)

La segunda P, *canal de distribución/plaza*, se desarrollará en correlación a la *etapa operativa*, la carga y envío de la mercadería. La selección del canal comercial es una de las etapas claves de la venta internacional y puede determinar el éxito o no del proceso. Por lo cual, se toma la elección de realizar una venta directa, comprende mayor riesgo, pero a su vez genera mayor ganancia y control del procedimiento. Ya que una venta indirecta conllevaría a la contratación de una compañía externa para que realice la venta, cediendo así parte del control

sobre el proyecto. En consecuencia, la primera operación a realizar será el envío de una única lavadora industrial para productos frutihortícolas en un camión consolidado vía terrestre debido a la cercanía del destino. La operatoria se efectuará bajo el INCOTERM 2020 CIP Montevideo.

Con respecto a la tercer P, *decisiones de precios*, existen tres estrategias generales para la fijación de precio en el marketing internacional: precio mundial estándar basado en el costo promedio por unidad; doble fijación del precio, en el cual se diferencian los precios de exportación y nacionales; y la fijación del precio para el mercado diferenciado determinado según las condiciones dinámicas del mercado. En el caso de las lavadoras industriales, se aplicará esta última estrategia, precio diferenciado, según las condiciones del mercado uruguayo. Dependientemente por el contacto directo con las empresas exportadores en el país destino y las características del producto con su alto grado de personalización específica, son factores que revelan el valor diferencial y el mismo debe reflejarse en el precio final de la maquinaria.

A continuación, se presenta los costos para realizar la operación. Cabe aclarar que se presupuestó bajo las siguientes características del producto: Peso unitario: 500kg - Dimensiones (L, W, H): 5000mm x 1020 mm x 1200mm - Precio EXW: USD 60.000.

Teniendo en cuenta la siguiente fórmula y la planilla de exportación de Tarifas, se podrá llegar al precio de exportación:

$$FOB = \frac{CT + [(IIT + \% CA_g + II) \times \% R] - (IIT \times DN)}{1 + \% R - (\% CA_g \times \% R) - \% CA_g - \% DN - \% HondA - \% UIG}$$

Donde:

CT= costo total medido en unidades monetarias

IIT= insumos importados en admisión temporaria para perfeccionamiento industrial

II= insumos importados en forma directa, en base CIF.

% R= porcentaje de reintegros a la exportación

% DN= porcentaje de Derechos a la Exportación Neto de insumos importados en Admisión Temporaria, calculado según la siguiente fórmula: % DN: % D / 1 + % D

% D= porcentaje de derecho de exportación

% CA_g= % de Comisión de agente

% HonDA= % de Honorarios del Despachante de Aduana

% UIG= % de Utilidad más impuesto a las Ganancias

Para el correcto calculo del precio de exportacion se utilizo la planilla de exportacion de Tarifar, que se encuentra expuesta en el Anexo del trabajo, en paralelo con la formula planteada. Es importante partir de la base de que la lavadora industrial fue manufacturada en su totalidad con insumos nacionales. En lo que respecta a los gastos de exportacion, envases y embalajes, amortiguadores y cintas de sujecion para la maquina se asigno un total de U\$D 160 (U\$D 110 y otros U\$D 50). Para los gastos de permiso de embarque un total de U\$D 660 que se descomprimen en U\$D 300 como gasto de consolidacion, U\$D 250 en gastos de despacho, U\$D 50 de flete intero y U\$D 60 de gastos bancarios. Además, el total de gastos expresados en % del FOB/FCA, honorarios del despachante U\$D 562 (0.85%), comision bancarias U\$D 165,27 (0.25%), comision por intermediacion U\$D 595 (0.90%). Por ultimo, la posicion arancelaria del producto cuenta con 0% de derecho de exportacion y un reintegro de U\$D 4.627,61 correspondiente al 7%. Obteniendo con esta operacion una utilidad neta de U\$D 9.916,3 (15% del valor FOB/FCA).

Tabla 10 - Precio de Exportación

Valor FCA: U\$D 66.102,07
Valor CIP: U\$D 67.132,02
Valor DDP: U\$D 84.400

Fuente: Elaboración propia en base a Tarifar 2020.

Si al valor FCA de U\$D 66.102,07 se le agrega los gastos indicados en la cotizacion de FrameGroup (Freight-Forwarders) correspondiente al flete internacional mas el seguro de la mercaderia (0,3% minimo U\$D 30) que se encuentra en el Anexo 2 del reporte. Se llegara al INCOTERM 2020 CIP Montevideo con un valor de U\$D 67.132,02.

La operacion se encuentra bajo el INCOTERM 2020 CIP Montevideo, sin embargo, es conveniente presentar un aproximado del costo hasta el INCOTERM 2020 DDP para que la empresa logre tener en cuenta todos costos que se deben incurrir en la operatoria si se decidiera realizar la exportacion puerta a puerta. La posicion arancelaria bajo analisis no abona derechos

de importación en el país de destino, sin embargo, el precio sufriría incrementos importantes y la principal diferencia con DDP sería el transporte interno, IVA general (22%), tasa consular (3%), impuesto extraordinario (USD 240) y gastos aduaneros (USD 250), logrando un precio final aproximado, según la ubicación del cliente, de USD 84.400.

Con correlación al pago y cobro de la operación, la misma se concretará a través una carta de crédito (L/C) por ser el medio de pago más recomendable para una primera operación entre dos organizaciones que nunca han tenido un vínculo entre sí. El plazo del pago será 70% respaldado antes de enviar la maquinaria y la parte faltante cuando la mercadería sea entregada a la empresa compradora.

En cuanto a la *estrategia de comunicación y promoción*, correspondiente a la cuarta P, la empresa posee como estrategia de promoción, un sitio web, donde se puede ver su visión, misión, su historia, instalaciones, los productos y servicios que ofrece. Sin embargo, la página web encuentra como único idioma el español, será necesario la inclusión del idioma inglés, idioma universal, ya que será de utilidad en futuras oportunidades comerciales de carácter internacional. Otra estrategia útil es la presencia en ferias o misiones comerciales. La agencia Pro-Córdoba, y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional gestionan distintas misiones comerciales y ferias. Siendo beneficioso para que los posibles intermediarios o empresas importadoras conozcan Man-Ser y los productos ofrecidos.

El último paso que presenta el manual del exportador es la etapa de *post venta*. Luego de enviar y cobrar la mercadería, queda considerar los costos y beneficios totales de la operación. Esto permite analizar si algún costo ha sido diferente al previsto, además de poder tomar medidas preventivas para una próxima operación.

Otro elemento significativo de esta etapa final, mediante el cual se puede aumentar el reconocimiento en el mercado latinoamericano, es la oportunidad de ofrecer servicios de post venta de alta calidad como lo son la puesta en marcha de equipos, reparaciones y mantenciones de los equipos.

Estos modelos de negocios con maquinarias amortizables con un largo período de vida útil, pasan a tener mayor preeminencia en el proceso de la post venta que la propia concreción de la venta. Por lo que será vital importancia la disposición de técnicos especializados sobre funcionamiento de maquinarias que se encargaran de trasladarse al país destino para proporcionar reparaciones y cambios de repuestos, subordinados por un coordinador o gerente a cargo del servicio de post venta. Así también, un factor diferencial podrá ser la prestación de

capacitaciones para personal de las empresas clientes sobre el funcionamiento y automatización de funciones relacionadas a las lavadoras.

Conclusión

Finalizado el presente reporte de caso, se concluye que el mercado Latinoamericano de lavadoras industriales para productos frutihortícolas presenta claras oportunidades comerciales para Man-Ser, ubicando a la exportación como la mejor estrategia a la hora de reducir los riesgos externos. Las investigaciones previas manifestaron números elevados en la comercialización del producto en la región. Por lo que la compañía deberá aprovechar esta oportunidad, añadiendo que, debido a los acuerdos comerciales existentes, no existe prohibiciones o restricciones arancelarias significativas para la posición bajo estudio.

En cuanto a la selección del país que representa la mejor oportunidad comercial para la organización, se determinó que Uruguay conserva las mejores condiciones posibles, ya que reduce significativamente riesgos innecesarios para su primera operatoria fuera del mercado nacional. El país destino cuenta con una industria frutihortícola de exportación importante con previsiones de crecimiento a futuro.

Con respecto a la etapa operativa, se seleccionó la estrategia de venta directa correspondiente al canal de distribución, mix de marketing, para así poder tener un mayor control sobre la operatoria del proyecto. Encontrando a los mayores exportadores uruguayos de productos frutihortícolas como potenciales clientes a contactar.

Es importante destacar que a partir del cambio de coordinación directiva de la empresa se modificó el perfil de la misma, acompañado de un cambio de misión, que favorece una proyección más global de sus productos. Siendo así, se recomienda a la firma utilizar el presente reporte como instrumento de información profesional para la toma de decisiones. Ya que la elección de Uruguay, un país limítrofe, presenta facilidades tanto logísticas como culturales, lo que podrá servir como puerta de inicio al comercio internacional.

Bibliografía

- Agencia Argentina de Comercio Internacional.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3fj96Eq>
- Área de Educación Tecnológica.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/336aXYe>
- Argentina.gob.ar.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/35PoWn5>
- BAE NEGOCIOS.* (6 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://bit.ly/3m6HVzn>
- Banco Nacion.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/2IW3WIO>
- Camara de Comercio Exterior de Cordoba.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/392VhZt>
- CIVUCE.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/395dMg4>
- CIVUCE.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/394rOhL>
- Costo de Exportacion Tarifar.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/336PQoA>
- Embaja de Estados Unidos en Uruguay.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/33652IP>
- Exportador | La Exportación paso a paso.* (30 de 05 de 2020).
- Fernandez, S. d. (2011). *Universidad Autonoma de Madrid.* Obtenido de <https://bit.ly/35S55ne>
- Fondo Monetario Internacional.* (2020). Obtenido de FMI: <https://bit.ly/35SpHfe>
- Green, K. &. (2009). *Mix de Marketing Internacional.*
- Lozano, G. (2020). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-posibilidades-reales-hay-exportar-mas-corto-nid2439831>
- Man-Ser. (s.f.). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Narayanan, L. F. (1986). *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica.*
- Normas ISO.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/2UQQlyx>
- Paris, J. A. (2009). *Marketing esencial* . Buenos Aires: Errepar Buenos Aires.
- Penta Transaction.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3lY1ZUK>
- SantanderTrade.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/35WVrQt>
- Tarifar Comercio Exterior.* (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3lWS15u>
- Temperley, P. J. (2020). *Sustitucion de monedas y efecto histeresis.* Buenos Aires.

TradeMap. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/35SuWLH>

TradeMap. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/337vRpN>

TradeMap. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/3fjW9dz>

Anexo

Anexo 1: Análisis de Situación

Tabla 11- FODA, Factores internos y debilidades.

FACTOR	%	Calificación	Ponderación
Calidad de los productos y personalización	16	3	48
Reconocimiento de la empresa a nivel internacional	14	-1	-14
Proyección internacional de la firma	14	2	28
Infraestructura y producción	14	1	14
Experiencia en la industria metalúrgica	14	3	42
Experiencia en el mercado internacional	14	-3	-42
Diversificación de mercados	14	-2	-28
TOTAL	100		48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12- FODA, Factores externos y amenazas.

FACTOR	%	Calificación	Ponderación
Importaciones del producto en Latinoamérica	20	2	40
Tipo de cambio	16	2	32
Acuerdos comerciales en Latinoamérica	16	1	16
Apertura comercial del país	16	-1	-16
Estabilidad política y económica del país	16	-3	-48
Competidores en el mercado latinoamericano	16	1	16
TOTAL	100		40

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Plan de implementación




Tabla 13- Tabla Diagrama Gantt

Nombre de Actividades	Fecha de Inicio	Duración de días	Fecha de Fin
Análisis de la situación productiva y estructural	1/1/2021	15	16/1/2021
Definir la oferta exportable	16/1/2021	10	26/1/2021
Investigación de mercado	26/1/2021	20	15/2/2021
Definir el mercado destino	15/2/2021	15	2/3/2021
Investigación de normas y reglas arancelarias	2/3/2021	15	17/3/2021

Contacto con posibles empresas clientes	17/3/2021	45	1/5/2021
Búsqueda de financiación	1/5/2021	25	26/5/2021
Envío de la factura comercial y oficialización del contrato	26/5/2021	40	5/7/2021
Producción del producto y Contratación del flete	5/7/2021	52	26/8/2021
Integrar documentos y requisitos para la exportación	26/8/2021	15	10/9/2021
Entregar documentación y mercadería en aduana	10/9/2021	15	25/9/2021
Se realiza la exportación y entrega al comprador	25/9/2021	10	5/10/2021

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10 - Cotización Logística

			
ManSer		FECHA	30/10/2020
Responsable	Agustín Quelas		
E-mail	agusquelas@icloud.com		
Teléfono	3512818944		
Referencia	PROPUESTA LOGÍSTICA TERRESTRE INTERNACIONAL		
OPERACIÓN	TERRESTRE POR CAMIÓN	IMO	NO
PRODUCTO	-	M3	5
EQUIPO	CAMION		
CAPACIDAD DE CARGA		CAPACIDAD KG	600
EMBALAJE		ADUANA CRUCE	Guaiguaychú/Fray Bentos
ORIGEN	DESTINO	VALOR FLETE	OBSERVACIONES
CACEC, Córdoba	Montevideo, Uruguay	USD 825,00	SEGURO 0,3% (MIN usd 30)
CONDICIONES GENERALES		GASTOS EXW	
LUGAR DE PAGO	Argentina/Uruguay	CONDICION	30 días Fecha Salida
TC, USD/\$	Tipo de cambio Banco Galicia +0,2		
Carga	POR CTA. DEL CLIENTE	Descarga	POR CTA. DEL CLIENTE
Carga / Descarga	12 HORAS CARGA// 12 HORAS DESCARGA	TOLERANCIAS	24 HORAS CRUCE DE ADUANA
Estadias	USD 250,00	Validez de propuesta	10 días
INFORMACIONES GENERALES	<p>ANTICIPACIÓN MÍNIMA PARA PROGRAMACIÓN DE CARGA 96 HS.; EL Tipo de cambio será tomado dependiendo del plazo de pago que requiera el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devolver cotización firmada y sellada por vuestra empresa. Servicio de ATA incluido. Despacho aduanero 0,85% under FOB value. (min usd 250 + usd 60 expenses) <p>DOCUMENTOS INCLUIDOS. Los Choferes Cuentan con los aptos médicos para trabajo en altura</p>		
<p>Framex SRL - CUIT: 30-71460521-2 - Emilio Pettoruti 2211 2' 'C' - Córdoba, Argentina - Zip code 5009 +54 9 (351) 481 9449 - comercial@framexgroup.com - www.framexgroup.com - </p>			