



Identificación de oportunidades de negocio en el mercado Latinoamericano para la firma

MAN – SER S.R.L.

Dioli María Agustina

DNI: 35390074

Legajo: VCIN04093

Año: 2020

Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Grado

## Índice

1.	Introducción	4
1.1	Objetivos	7
1.1.1	Objetivo general	7
1.1.2	Objetivos específicos	6
2.	Análisis situacional	8
2.1	Macro entorno	8
2.1.1	Factores macroeconómicos	8
2.1.2	Factores sociales	10
2.1.3	Factores políticos y legales	11
2.1.4	Factores tecnológicos	12
2.1.5	Resumen análisis situacional	12
2.1.6	Análisis FODA	13
2.2	Descripción del producto	14
2.3	Análisis preliminar	15
3.	Diagnóstico y discusión	17
3.1	Diagnóstico de exportación	17
4.	Marco teórico	18
4.1	Investigación de mercados	18
4.2	Selección de mercados internacionales	20
4.3	Estrategia de penetración de mercado	20
4.3.1	Producto	21
4.3.2	Precio	21
4.3.3	Distribución o plaza	22
4.3.4	Promoción	23
4.3.5	Diagrama de Gantt	23
5	Plan de implementación	24
5.1	Investigación de mercados	24
5.2	Selección de mercados	27
5.3	Estrategia de penetración de mercado	29
5.3.1	Producto	30
5.3.2	Precio	30
5.3.3	Promoción	34
5.3.4	Plaza	36
5.4	Diagrama de Gantt	37
6.	Conclusión y recomendaciones	39
	Referencias	41
	Anexos	43

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado desarrollo el proceso de identificación de oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para la empresa de MAN-SER S.R.L. ubicada en Córdoba, Argentina, con el objetivo de que mediante este proceso la empresa cuente con la información suficiente que le permita internacionalizar su producto de máquina lavadora industrial.

Se analizó y comparó las características de los posibles países de Latinoamérica a los cuales podría destinarse el producto, siendo elegido como mejor opción el país de Chile.

Finalmente, en función de que cada máquina lavadora industrial se personaliza y adapta a las necesidades específicas del cliente, y del país seleccionado, se define la forma de su comercialización, su precio en el valor CIP y los canales de distribución.

Palabras clave: máquina lavadora; Chile; oportunidad; exportación.

## **Abstract**

This Final Degree Project develops the process of identifying business opportunities in the Latin American market for the company of MAN-SER S.R.L. located in Córdoba, Argentina, with the objective that through this process the company has sufficient information to allow it to internationalize its industrial washing machine product.

The characteristics of the possible Latin American countries to which the product could be destined are analyzed and compared, the country of Chile being chosen as the best option.

Finally, depending on the fact that each industrial washing machine is customized and adapted to the specific needs of the client, and of the selected country, the form of its commercialization, its price in the CIP value and the distribution channels are defined.

Keywords: washing machine; Chile; chance; export.

## **1. Introducción**

En el presente trabajo se desarrolla la búsqueda de oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para la empresa MAN-SER con respecto a uno de sus productos, brindándoles así la posibilidad de expandirse comercialmente.

MAN-SER tuvo sus orígenes en la década del noventa, cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla, encuentra una oportunidad de negocio que le permitió convertirse en el proveedor principal de la empresa en la que se encontraba trabajando. Él se dedicó inicialmente a trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras, entre otros. Creció e implementó nueva tecnología hasta convertirse en el proveedor de importantes empresas como ser AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A. Este crecimiento llevó a que MAN-SER pase de ser una empresa unipersonal a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada compuesta por Luis Mansilla y sus hijos. En el 2009 sus descendientes toman la dirección de la empresa, inaugurando en el 2012 una nueva planta industrial. Cuenta con tres inmuebles intercomunicados, divididos en áreas como mecanización, trabajos especiales, administración, entre otros. En 2014 obtiene la certificación de las normas ISO.

Su visión es ser reconocida a nivel nacional e internacional, lo cual lleva a plantear la siguiente problemática. En el año 2018 una empresa de España se mostró interesada por sus máquinas lavadoras, lo que llevó a los propietarios a analizar la posibilidad de exportar. Pero dado que MAN-SER no contaba ni cuenta con un área dedicada al comercio internacional o con profesionales afines contratados ha dejado pasar esta oportunidad comercial.

MAN-SER cuenta con un buen posicionamiento en el mercado interno, lo cual se manifiesta con su madurez empresarial para poder expandirse. Es por ello que la elaboración

de un plan de implementación para ubicar en el mercado mundial a dicha entidad es potencialmente factible.

Los bienes que la empresa produce son del sector de manufactura de origen industrial: productos metalúrgicos, entre los que ha desarrollado tres líneas propias que incluyen su diseño, ingeniería y fabricación.

El principal objetivo de este trabajo es identificar las oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano para que MAN-SER comience a realizar exportaciones. El producto a tratar es la máquina lavadora para bienes industriales. Estas máquinas son personalizadas según las necesidades de cada cliente, se configuran en base a su automaticidad, forma de trabajo, su sistema de transporte, capacidad y según la pieza a lavar.

Para llevar a cabo este análisis se estudian organismos nacionales e internacionales, promotores del comercio internacional entre algunos proyectos relacionados a la comercialización de bienes.

Si bien no sobre la misma empresa, pero sí sobre mismo sector, como antecedente se encuentra el trabajo de grado de la Licenciada Lucero Analía denominado Estudio de mercado para la exportación de tornos a control numérico computarizado a un país miembro de la ALADI, de 2007. Este antecedente ha servido como guía de los procedimientos para detección de mercados, también para analizar los tratados, de continuar vigentes, que posee Argentina como más beneficiosos para la comercialización de productos del sector metalúrgico.

A modo de guía, con respecto a la similitud del objetivo general, se utilizó como antecedente el trabajo de grado del Licenciado Tomas Agustín Bas denominado Oportunidades Comerciales para la Exportación de Maní Tostado de 2020. Este antecedente ha servido para identificar las herramientas útiles en la búsqueda de oportunidades.

La utilidad de este estudio es para que la empresa pueda expandir su horizonte comercial y encontrar las mejores alternativas para comercializar en mercados latinoamericanos convirtiendo a las ventas en el exterior en actos que se realizan con regularidad y no en un hecho esporádico o una oportunidad de negocio perdida.

## *1.1 Objetivos*

### *1.1.1 Objetivo general*

- Identificar posibles oportunidades comerciales en mercados latinoamericanos para que la empresa MAN-SER internacionalice sus máquinas lavadoras industriales.

### *1.1.2 Objetivos específicos*

- Se investiga los mercados con los que se posee mayor beneficio de exportación.
- Se selecciona dentro del mercado latinoamericano la mejor alternativa de un país destino para la exportación de máquinas lavadoras.
- Diseñar estrategias de penetración y comercialización para el mercado seleccionado.

## **2. Análisis situacional**

En las industrias manufactureras, la tarea de lavar los recipientes o materiales que se emplean en cadenas de producción se realiza, en la mayoría de los casos, sin control de los costos que esto involucra. Las operaciones de lavado realizadas manualmente o con herramientas semi-profesionales son ineficientes, improductivas e inseguras para los operadores.

Entonces, cuando un cliente necesita aumentar su competitividad es necesario emplear maquinaria industrial para acelerar procesos de producción. Para ello, MAN-SER ofrece su línea de lavadoras donde los clientes podrán estar seguros de contar con un servicio de calidad para sus procesos industriales (Man-Ser, 2020).

### *2.1 Macro Entorno*

En este apartado se plantean las condiciones en la que la empresa se encuentra inmersa en cuanto a su macro entorno con el fin evaluar los factores que inciden en ella, lo que comprende identificar el problema y realizar conclusiones que darán una orientación a la empresa de su condición.

#### *2.1.1 Factores Macroeconómicos*

En el informe del mes de agosto 2020 de relevamiento de expectativas de mercado del B.C.R.A. pronostican una inflación mensual del 3.5% en el último período del año, llegando a diciembre 2020 con una inflación del 4.2%, con tendencia a mermar para el 2021. En cuanto al Producto Bruto Interno se estima que alcanza el -12.0%, en el mismo informe publicado. En cuanto a la variación trimestral desestacionalizada del Producto Bruto Interno, se acotó la estimación de contracción para el segundo trimestre del 2020 hasta -16.6% (Banco Mundial, 2020), aunque los integrantes del relevamiento estiman un repunte en el tercer



trimestre del año lo que denota que el mayor período de pandemia del año ya habría sido superado.

Como se informa en el Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina de agosto 2020, la actividad económica del país para 2020 habrá disminuido un 11.98% a causa de la situación pandémica en todo el mundo causada por el virus COVID-19. Sin embargo, no hay pronósticos certeros de lo que vaya a suceder en lo que resta de 2020 y el año 2021. En lo que respecta al sector metalúrgico, este se ve afectado por la caída de la producción en todos los sectores que demandan estos productos.

La mayoría de los indicadores de la industria manufacturera verificaron una caída en el nivel de actividad en el primer cuatrimestre, el índice elaborado por el INDEC mostró una merma de 2,4%, lo que concluyó en una merma de la producción. Esto es debido al impacto de los costos energéticos, de los insumos siderúrgicos y la caída de la demanda.

Sin embargo, según el informe del mes de septiembre de ADIMRA (2020) sobre el nivel de producción, el sector metalúrgico pudo lograr una variación interanual positiva del 0.5% en comparación a septiembre del año 2019. Desde la fuerte caída que tuvo el sector en el mes de abril, la producción pudo reubicarse a valores en los que se encontraba en el mes de febrero del 2020.

Las exportaciones de la industria manufacturera totalizan U\$S 11.914 millones en la primera mitad de año 2020, verificando una merma acumulada de 5,2% respecto igual período del año 2019, mientras que las ventas externas metalúrgicas se encuentran estancadas entretanto la producción se encuentra contractiva. En lo que va del segundo trimestre de 2020 se presenta una contracción acumulada del 20.5% de igual manera para las exportaciones con una merma del 42.2%. En resumen, en lo que va del 2020 el intercambio comercial

internacional de bienes metalúrgicos representa el 16% de las exportaciones de origen industrial (ADIMRA, 2020)

A pesar del panorama desalentador, en lo que va del año 2020 se puede confeccionar una lista de los principales destinos para las exportaciones de productos metalúrgicos. En el primer semestre de 2020 en primer lugar Brasil con 67%, le continúa EEUU con 9%, Chile con 6% y Uruguay con 5% (ADIMRA, 2020).

A nivel sectorial, las exportaciones de los principales rubros metalúrgicos también sufrieron fuertes caídas, entre éstas maquinaria para la industria alimentaria (-54%) y otras máquinas y equipo de uso general (-40%). A modo de resumen se confecciona una lista con los principales destinos de exportación para los productos de origen industrial.

Tabla 1: *Exportación de bienes industriales*

<b>Exportaciones de bienes industriales</b>	
Descripción	Variación Relativa
Brasil	-23.00%
UE	5.60%
NAFTA	2.30%
China	-24.70%
Resto	-0.50%

Fuente: INDEC, 2020.

A nivel nacional, tanto el Banco Central de la República Argentina como la ley de presupuesto prevén una expansión de exportaciones en bienes industriales para el 2021. En el plano internacional, en cambio, las proyecciones del PIB de Argentina son disímiles: el Banco Mundial vaticinó un incremento de 0,7% mientras que el Fondo Monetario Internacional auguró una contracción de 1,0% (Banco Mundial, 2020).

### 2.1.2 Factores sociales

En lo que corresponde a los factores sociales que afectan al sector metalúrgico se encuentra el nivel de empleo que éste genera. Es así que el boletín de actividad de dicho sector publicado por ADIMRA (2020) revela que en el mes de septiembre se mantuvo una

tendencia contractiva, con una variación de -1.1% interanual, mientras que el acumulado en lo que va del año es de -2.2%. Sin embargo, en el último trimestre del año 2020 el 24% de empresarios del sector declararon aumentar su nivel de empleo en relación al mismo período del año anterior. Asimismo, el gobierno tomó medidas como el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) con el fin evitar los despidos y dar un alivio económico a las empresas según estadísticas del mismo informe. Es así que el 93% de las empresas que solicitaron dicho programa para el salario complementario pudieron acceder al servicio. Según dicho informe no se advierten grandes cambios, sin embargo puede apreciarse una marcada mejora en el empleo del sector metalúrgico.

### *2.1.3 Factores políticos y legales*

En el marco político, Argentina se encuentra en crisis, mezcla de los últimos acontecimientos a causa del COVID-19 y políticas gubernamentales que desalentaron el comercio y restringieron el acceso al mercado internacional según el Informe COVID-19 Argentina realizado por Organización de Naciones Unidas.

Sin embargo, para intentar mitigar los efectos de la cuarentena impuesta por el gobierno nacional se tomaron ciertas medidas para alentar al comercio, entre ellas el ya mencionado programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) (ADIMRA, 2020).

Para alentar el comercio exterior, el gobierno, junto al Banco de la Nación Argentina, propuso una merma en las prefinanciaciones de exportaciones con un monto máximo del 90% del valor FOB en dólares estadounidenses con una tasa que va desde 3.5% hasta 4% anual. También el Banco Industrial y de Comercio Exterior propone nueva línea de leasing con una tasa fija de máxima 29% anual con bonificaciones de proveedores del MERCOSUR.

Estas políticas tomadas para fomentar la demanda de bienes metalúrgicos han contribuido para que las empresas que producen estos bienes se sientan más seguras ante el panorama de incertidumbre del 2020 impulsando la capacidad productiva y, por consiguiente, exportadora.

#### *2.1.4 Factores tecnológicos*

El desarrollo de nuevas tecnologías podría permitir conectar mejor a los 570 millones de establecimientos con los 7,7 mil millones de consumidores (Banco Mundial, 2020). Para ello, el Banco Mundial recomienda una serie de políticas públicas que facilitarían este proceso de desconcentrar los mercados ya que descentralizar la trazabilidad y hacer un seguimiento de la cadena de suministros de manera descentralizada crea oportunidades. Difundir los datos, dar acceso público a datos relacionados con todo el sistema es esencial para corregir las asimetrías de información, alentar la innovación y aumentar la eficiencia del gasto público. Por consiguiente, incluir en medio de los procesos productivos este tipo de tecnología, como las máquinas lavadoras, optimizaría la producción, acelerando los tiempos y reduciendo los costos.

#### *2.1.5 Resumen análisis situacional*

Queda claro que en el presente año el país y el mundo recorren una situación de inestabilidad de mayor grado que en años anteriores retrasando la economía y el crecimiento de muchas empresas al no poder operar por la pandemia. A nivel local se suman los cambios de gobierno que tampoco mostraron un panorama de aliento para los empresarios. Sin embargo, es necesario implementar alternativas para aumentar la rentabilidad interna de cada empresa, es por ello que se ve oportuno buscar nuevas oportunidades de negocios.

### 2.1.6 Análisis FODA

A continuación, se elaboran de forma resumida los factores del micro entorno que conforman a la empresa con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de determinar el análisis interno de la firma.

Tabla 2: Análisis FODA – MAN-SER SRL

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Interés de otros países en máquinas lavadoras</li> <li>Es considerado esencial para los procesos productivos</li> <li>Dirección estratégica</li> <li>Incentivo a las exportaciones por parte del gobierno</li> <li>Rondas de negocio virtuales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poca estabilidad cambiaria</li> <li>Surgimiento de nuevas tecnologías</li> <li>Aumento en el precio de materia prima</li> <li>Poca competitividad del sector nacional con el internacional.</li> <li>Entrada de nuevos competidores</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
<ol style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones propias</li> <li>Precios competitivos</li> <li>Calidad de productos</li> <li>Cumple con plazos de entrega</li> <li>Innovación tecnológica</li> <li>Servicio de posventa</li> <li>propio transporte y canal de ventas dentro del país</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear una imagen de un producto de óptima calidad a través de nuestras instalaciones, con tecnología de punta.</li> <li>Crear una imagen de una empresa altamente calificada y certificada, lo que nos hace ser mejores cada día.</li> <li>Aprovechar la realización de rondas de negocios virtuales para conseguir potenciales clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conseguir disminuir los riesgos y mejorar los costos de producción incorporando materia prima importada.</li> <li>Obtener cada día una producción más eficiente a través del surgimiento de nuevas tecnologías.</li> <li>Fidelizar a sus clientes mediante la calidad de sus productos.</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tercerización de insumos</li> <li>Falta de mano de obra</li> <li>No cuenta con un sector de marketing</li> <li>No cuenta con asesor en comercio internacional</li> <li>No posee transporte propio para largas distancias</li> <li>Cuello de botella</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear una reingeniería de los procesos con el fin de optimizar los recursos.</li> <li>Apoyar programas de capacitación para empleados.</li> <li>Reorganizar su estructura.</li> <li>crear su propio canal de ventas internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disminuir paulatinamente el tiempo ocioso de los obreros.</li> <li>Utilizar las tecnologías nuevas para reducir la cantidad de exceso de desperdicio.</li> <li>Optimizar el control de los inventarios a través del surgimiento de nuevas tecnologías.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Del análisis FODA se desprende que MAN-SER presenta desafíos y obstáculos que implican que se movilicen recursos para minimizar debilidades. Necesita plantear estrategias que hagan frente a las amenazas del entorno nacional y aprovechar las oportunidades de otros mercados, haciendo necesario el uso de sus fortalezas, que a su vez, le brindan ventajas entre sus competidores. De lo contrario puede llevar a la empresa a perder oportunidades

comerciales. Es por ello que MAN-SER, como alternativa, debe desarrollar un plan comercial que ejecutará en otros mercados, por lo que a continuación se expone la propuesta del presente trabajo de grado.

## 2.2 Descripción del producto

Las máquinas lavadoras industriales fabricadas por la empresa MAN-SER son a medida de las necesidades de los clientes que garantizan la calidad de la línea continua de producción.

Su posición arancelaria en el Nomenclador Común del MERCOSUR es la 8424.30.10.900M, siendo desglosada, 84 la correspondiente a reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos; 24 aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materia líquida o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerografías y similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares; 30 máquinas y aparatos a chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares; 10 equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua; y 900M los demás.

El tratamiento arancelario que se identifica para la correspondiente posición es:

Tabla 3: *Tratamiento arancelario*

<b>Tratamiento arancelario</b>	
DE% Derecho de exportación	0%
RE% Reintegro extrazona	7%
AEC% Arancel externo común	14%
DIE% Derecho de importación intrazona	14%
TE% Tasa estadística	0%
Plazo de liquidación de divisas	180 días

Fuente: Tarifar, 2020.

### 2.3 Análisis preliminar

En esta etapa se identifican los mercados potenciales y se selecciona el más apto o conveniente con intención de aumentar las ventas, disminuir los costos comerciales y elevar las utilidades. Nos otorgará una noción clara de las características y especificaciones que requiere el producto, competencia, precios de mercados y canales de distribución requeridos. A continuación, se detalla la lista de los mismos.

Tabla 4:  *Mercados potenciales*

<b>País Destino</b>	<b>FOB USD</b>	<b>Porcentaje</b>
Chile	563.365	24,71%
Brasil	458.266	20,10%
Uruguay	423.163	18,56%
Paraguay	353.949	15,53%
Perú	203.031	8,91%
Italia	93.695	4,11%
Guatemala	77.127	3,38%
México	37.519	1,65%
EEUU	36.160	1,59%
Panamá	33.175	1,46%
<b>Total</b>	<b>2.279.450</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Nosis, 2020.

Argentina mantiene una constante relación comercial con los países que forman parte del ALADI gracias a los acuerdos comerciales que reducen las medidas arancelarias y los acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica, lo que hace que sea aún más atractiva la negociación comercial con los países miembros. En la siguiente tabla se analizan con mayor detalle los principales 4 países en distintos aspectos de sus economías con el fin de evaluar la mejor opción para la comercialización.

Tabla 5:  *Características de principales países*

<b>Países Destino</b>	<b>PBI per cápita USD</b>	<b>Distancia</b>	<b>Deuda del Estado</b>	<b>Tasa de Inflación</b>	<b>Empleo Industria</b>	<b>Riesgo País</b>
Chile	\$ 15.855,00	649.60 km	29,20%	2,8%	22,00%	168p
Brasil	\$ 8.956,00	1.876.62 km	93,30%	3,5%	19,6%	315p
Uruguay	\$ 17.819,00	782.21 km	64,40%	7,20%	18,70%	163p
Perú	\$7,317,00	1,066.35 km	27,20%	1,90%	15,30%	115p

Fuente: Banco Santander, 2020.

Como se puede observar, se destaca Chile debido a una inflación menor, un riesgo país en promedio bajo y con una menor distancia. Se considera a dicho país tradicionalmente como un modelo en América Latina en cuanto a la transparencia política y financiera. También es una de las economías con más rápido crecimiento en América Latina en estos últimos años, permitiendo al país reducir la pobreza y convertirse en un país atractivo para inversores (Banco Mundial 2019).



### **3. Diagnóstico y discusión**

#### *3.1 Diagnóstico de exportación*

Dado que la empresa se encuentra con una condición de madurez tal que el siguiente paso es buscar la manera de expandir sus horizontes comerciales mediante la comercialización internacional de uno de sus productos, ya que el desarrollo y la ingeniería del mismo es notablemente competitivo.

Teniendo en cuenta la situación que atraviesa el país, como la devaluación del peso argentino que provoca aumento en los costos de producción, también vuelve a las exportaciones de MAN-SER más atractivas y competitivas en el mercado internacional. Es por ello que se brindan ideas claras sobre las condiciones en las cuales se deberán tomar acciones para lograr mayor crecimiento.

Por lo tanto en el análisis de situación, la producción del sector metalúrgico se encuentra en una alteración interanual positiva. La actividad en el sector en septiembre de 2020 mostró una variación del 0.5% en comparación a septiembre de 2019. El porcentaje de empleo de la capacidad instalada del sector metalúrgico se encuentra por arriba del promedio anterior a la pandemia. Se podría deducir que la empresa se encuentra en una situación óptima para desarrollarse comercialmente.

Es por ello que se considera pertinente elaborar una investigación sobre las oportunidades que existen en el mercado, permitiendo plantear una secuencia de estrategias que deberían ahondar dónde se encuentra ahora, los objetivos y las metas planteadas, como la detección de mercados a los cuales integrarse con nombre propio de la empresa exportadora MAN-SER.

Se deberán aprovechar las herramientas que diversos organismos, tanto nacionales como internacionales, se encuentran desarrollando para fomentar el comercio internacional,

entre ferias y rondas de negocios en modalidad virtual con un bajo costo, como también, tratados bilaterales entre naciones entre los que se encuentra presente el MERCOSUR y ALADI con aranceles más bajos que incentivan el comercio Latinoamericano.

Asimismo, se destaca la importancia de contar con una evaluación previa de sus oportunidades comerciales para desarrollar las exportaciones de su producto estrella frente al surgimiento de clientes internacionales, mitigando pérdidas económicas y de tiempo.

Es por este el motivo por el cual se desarrolla a continuación un plan que MAN-SER deberá adoptar con el fin de poder facilitar información, procesos y operativa necesaria.

## 4. Marco teórico

A continuación, se describe teóricamente la línea estratégica para cada aspecto en la búsqueda de oportunidades comerciales empezando con lo relacionado al primer objetivo específico, la identificación de mercado y sus métodos, hasta la descripción del mix de marketing y las estrategias a emplear.

### *4.1 Investigación de mercados*

Según Kotler y Keller (2012), la investigación de mercado es el análisis sistemático de problemas, configuración y armado de modelos y detección de sucesos que permiten agregar calidad en el proceso de toma de decisiones y el manejo en el mercado.

Para obtener los resultados esperados las investigaciones deben ser precisas y con una visión clara (Fischer y Navarro, 1996).

Por ello, el uso de los datos estadísticos nos permite estudiar las variables comerciales de las exportaciones e importaciones, los parámetros de precios, barreras arancelarias y no arancelarias, reconocer los canales de comunicación y definir la logística.

El marketing internacional empieza con un análisis de los mercados tendiente a determinar regiones, lo cual conlleva a una serie de filtros a evaluar país por país (Vergara Cortina, 2012).

En el primer filtro se analiza cuáles son los países, miembros del ALADI, con mayor demanda procedente de Argentina de la posición arancelaria 8424.30 con el fin de obtener oportunidades preliminares.

El segundo filtro consiste en identificar necesidades básicas y potenciales países anfitriones, examinando variables específicas como actuales políticas y producciones locales.

El tercer filtro se analiza las condiciones financieras y económicas como la intensidad de mercado, la inflación, intensidad del mercado y tamaño del mercado.

Finalmente, y en relación al segundo objetivo específico, se arriba a la selección de los potenciales países. A partir de estos resultados la empresa deberá tomar la decisión respecto a los bienes y servicios que ofrecerá al mercado o mercados escogidos (Vergara Cortina, 2012).

#### *4.2 Selección de mercados internacionales*

Una vez investigados los potenciales mercados, para la selección de uno de ellos se emplea la regla de decisión multicriterio con el propósito de facilitar la toma de decisiones y examinar la mejor alternativa disminuyendo riesgos comerciales (Saaty, 1980).

En el análisis multicriterio las variables a ser ponderadas pueden ser muy diversas, sin embargo, es necesario identificar los criterios que son de utilidad dependiendo el caso de estudio. En el campo de la identificación de oportunidades comerciales se suelen evaluar criterios económicos, medioambientales, sociales u organizativos, legales y políticos (Saaty, 1980).

Una vez definidos los criterios se deben ponderar asignándoles un valor relativo que indica la importancia según el investigador, por lo general, una escala de valores entre un rango de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones. Luego se realiza la sumatoria total para identificar la mejor alternativa de decisión.

#### *4.3 Estrategias de penetración de mercado*

Para el desarrollo del tercer objetivo específico se presentan diferentes tipos de estrategias que suelen utilizarse en los primeros pasos de internacionalización de una empresa que no tiene experiencia con el nuevo mercado o cuando éste no presenta el potencial

suficiente para justificar una instalación de producción local. Siguiendo a Vergara Cortina (2012) se exponen las maneras de penetrar los mercados más comunes.

Exportación indirecta: en esta participa un intermediario localizado en el mercado externo, esto le permite a la empresa contar con la seguridad de conocimiento del mercado y las condiciones de funcionamiento y negociación dentro del mismo. Dentro de esta estrategia podemos encontrar diferentes actores como intermediarios independientes, international trading companies y brokers.

Exportación directa: la empresa se hace cargo de las operaciones y la negociación con los potenciales importadores extranjeros, lo cual requiere un nivel de preparación mayor dentro de la empresa. Esta modalidad genera un mayor control de la operación. Algunos ejemplos son las ventas por parte de la empresa a través de agente distribuidores o subsidiarias comerciales.

En cuanto a la comercialización, una vez elegido el método se tenderá a desarrollar el análisis de las variables mix de marketing.

#### *4.3.1 Producto*

Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Keller, 2012).

Algunas de las estrategias de productos son la extensión de éste y del mensaje (dual), extensión del producto y adaptación del mensaje, adaptación del producto y extensión del mensaje, adaptación del producto y adaptación del mensaje; y de invención del producto.

#### *4.3.2 Precio*

Calcular el valor FOB mediante su correspondiente fórmula que se detalla en figura 1, para así sumar a este el INCOTERM final CIP agregando el costo de flete internacional y seguro internacional.

Figura 1. Fórmula para el cálculo del valor FOB

Fórmula para el Cálculo FOB	
FOB =	$\frac{CM + EMB + FI + SI + CER + GA + GFB + OG}{1 - (COM + (DE / (1 + DE)) + (Un / (1 - IG))) + RE \times (1 - IG)}$

Fuente: VUCE, 2021.

Ver en anexo n° 1 significado de cada sigla.

Kotler y Keller (2012) establecen varios aspectos a considerar al momento de determinar el precio internacional para comercializar un producto:

- Estrategia de fijación de precios globales: según precios de la competencia.
- Estrategia de fijación de precio de exportación: por un lado insertar el producto a un precio bajo, buscando la participación del mercado, y por otro lado un precio de penetración más elevado con el fin de obtener beneficios en un corto tiempo.
- Fijación de precios en el mercado internacional, en esta estrategia se encuentran las siguientes opciones: precio mundial estándar, doble fijación de precio y fijación de precio para un mercado diferido.
- Descreme del mercado y objetivos financieros, esta estrategia es mayormente utilizada para productos que se pretenden comercializar con un sector del mercado dispuesto a pagar un precio alto por él.

#### 4.3.3 Distribución o plaza

Según Vergara Cortina (2012) la distribución es el trayecto que recorren los bienes entre la producción y el consumidor final. Es aquí donde la empresa debe hacer un análisis de las distancia a recorrer y al cantidad de intermediarios que pretende necesitar. Es importante tener en cuenta que cuantos menos canales de distribución atraviesa un producto, podrá contar con menores costos para el consumidor final.

#### *4.3.4 Promoción*

La promoción es la manera que tiene la empresa para dar a conocer sus productos. Mediante la promoción de ventas se hace conocer al consumidor los productos, sus formas de uso, nuevos productos y se busca un reiterado recordatorio de la existencia de los mismos (Vergara Cortina, 2012). Dentro de los medios de promoción se puede mencionar las rondas de negocios, misiones comerciales, envío de muestra o material promocional.

#### *4.3.5 Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt, así llamado por su creador Henry L. Gantt (1913), es una gráfica orientada a la planificación y el control de tareas, permitiendo estimar sus tiempos de ejecución.

Los temas descriptos plantean explicar las metodologías con las cuales se pretende desarrollar un plan de implementación para el objetivo general y, para este caso, búsqueda de oportunidades comerciales.

## 5. Plan de implementación

Las máquinas lavadoras para bienes industriales no solo se emplean en un rubro específico de la industria, sino que es de utilidad en otros también. Esto le permite a la empresa realizar una oferta internacional sin enfocarse en un sector y obtener una mayor demanda de los bienes ofrecidos.

Como respuesta a la problemática planteada, realizar la selección de mercados internacionales con interés y demanda de estos productos será fundamental a la hora del éxito internacional, no descuidando aspectos como el marketing y estrategias de penetración de mercado.

### *5.1 Investigación de mercados*

Para cumplimentar con el primero de los objetivos específicos se comienza con una investigación de mercado recolectando información de páginas web oficiales de estadísticas y datos del mercado, así como lo volcado en el análisis internacional preliminar de este mismo estudio.

En agosto de 2020 según el informe de comercio internacional de la Asociación de Industria Metalúrgica de la República Argentina, durante el segundo trimestre de 2020 las exportaciones para la industria metalúrgica disminuyeron un 54% con respecto a años anteriores. Argentina tiene una participación del 17% en las exportaciones de maquinaria y equipo. Los principales países destino para las exportaciones de los principales rubros metalúrgicos durante el primer semestre de 2020 fueron Brasil (67,7%), Estados Unidos (9%), Chile con un (6%) y Uruguay con un (5%) (ADIMRA, 2020).

Más detalladamente, las exportaciones para la posición arancelaria 842430 en el mes de agosto de 2020 representaron un total de 3.308.702 de valor FOB en USD representando para Chile un total de USD 563.365 en los últimos años, con una participación del 24,71% en



las exportaciones totales de Argentina para las máquinas lavadoras industriales, como se observa en la tabla 5.

Como se pudo observar de la tabla 5, las oportunidades de negocio ubican en un primer lugar a Chile debido a una baja inflación, un bajo riesgo país y con una menor distancia respecto los demás países. En segundo lugar Brasil, tercero Uruguay y, por último, Perú.

La estadística obtenida de Trade Map (2020) nos indica que Chile en 2019 contaba con una participación de un 2,2% para la posición 8424.30 mientras que Brasil del 72.6%. Esta información se podrá apreciar en la siguiente figura.

*Figura 2. Principales socios comerciales para la posición 84.24.30.*

Importers						
	Value exported in 2019 (USD thousand)	Trade balance 2019 (USD thousand)	Share in Argentina's exports (%)	Quantity exported in 2019	Quantity unit	Unit value (USD/unit)
World	54504	-57262	100	5143	Tons	10598
Brazil	39569	7386	72.6	3559	Tons	11118
Area Nes	5734	5734	10.5	730	Tons	7855
Mexico	2630	-110	4.8	399	Tons	6591
Colombia	2184	2184	4	119	Tons	18353
Chile	1226	-880	2.2	98	Tons	12510
Uruguay	962	962	1.8	83	Tons	11590

Fuente: Trade Map, 2020.

Brasil es la octava economía más grande del mundo, si bien con un crecimiento lento en estos últimos años. El PBI en 2019 logró subir 1,1%, pero tras la pandemia COVID-19 debiera caer -5,3% en 2020 y lograr repuntar en 2021 un 2.9%, según estimaciones del FMI. Para 2019 la inflación creció a un 3.7 y para el 2020 se espera que permanezca estable en un 3.3%. La deuda del gobierno se encuentra 91.6% y se espera que vaya en aumento en los años siguientes. La tasa de desempleo sigue permaneciendo alta, alcanzando un 11,9% en 2019. Tras el COVID se espera un aumento de 14.7% con una leve mejora de 13.5% para 2021 (Fondo Monetario Internacional, 2020).

Dicho país es una gran potencia industrial y se ha beneficiado de su riqueza en minerales. Para el sector metalúrgico se lo considera bien desarrollado a pesar de la

participación en las importaciones desde Argentina. Al ser tan industrializado es importante considerar un alto nivel de competencia (Santander Trade, 2020).

Chile es considerado un modelo para latino américa con respecto a la transparencia política y financiera. Según el FMI, el PBI creció un 1,1% en 2019, pero según estimaciones de la misma fuente debido a la pandemia del COVID-19 debiera caer -4.5% para 2020 y repunta a 5.3% en 2021. En 2019 la inflación en dicho país alcanzó un 2.3% y se prevé que siga en aumento a 3.4% para 2020 y 2.9% para 2021. Para el Banco Central de Chile esto quiere decir que de igual manera se alcanzará lo previsto para la inflación 2021. En cuanto a la tasa de desempleo, para 2019 disminuyó a 7.3% aunque para 2020 se espera que el aumento sea de 9.7% y que bajará ligeramente a 8.9% 2021. A pesar de todo esto el país tiene el PBI per cápita más alto de la región y a la hora de comercializar es el que más confianza y previsibilidad ofrece (Santander Trade, 2020).

Uruguay, para el 2019 su tasa de crecimiento fue débil, de 0.2%, debido a su economía dependiente de sus países vecinos Argentina y Brasil. Según el FMI debido al COVID-19 se espera que el PBI caiga un -3% para 2020 y repunte a un 5% para 2021. En cuanto a la inflación, en 2019 se mantuvo por encima de lo planeado con un 7.9%, lo que condujo a una merma en el poder adquisitivo. Según perspectivas del FMI se estima que esta tasa permanecerá sin cambios en 2020 y 2021, en 8.8%. La deuda pública se ubica en el 64,1% del PBI y el déficit fiscal logro disminuir. La tasa de desempleo aumentó a 9.4% de la población en 2019. Sin embargo, se espera que para el 2020 vaya en aumento debido a la pandemia, a 10.5%, y que disminuya para el 2021 al 8.1%. (Santander Trade, 2020)

Paraguay espera una caída del 5% en la actividad económica según el FMI mientras que para el Banco Mundial el país posee una economía débil y una inflación cercana a la banda inferior del rango 4%. En 2020 la inflación fue del 2.4%. En cuanto al PBI el gobierno pronostica que se contraerá un 2.5% en el año, al igual que se estima una caída de los

ingresos entre 1.4% y 3.3%. Para el mercado laboral refleja es una tasa de desempleo del 7.2% para el 2019 y se espera que esta cifra aumente en el 2020 a un 8.8% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020).

Pero dado que este es un estudio donde se buscan oportunidades comerciales para países latinoamericanos se descarta México y Colombia porque, si bien son países Latinos, en lo que respecta a tratados nacionales es conveniente elegir para un análisis más profundo a Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay. En tabla siguiente se detallan los mismos:

Tabla 6: *Acuerdos comerciales con Argentina*

Brasil	MERCOSUR, ALADI (ACE N° 14)
Chile	(AAP.CE N° 16) ALADI
Uruguay	(AAP.CE N° 57) MERCOSUR, ALADI
Paraguay	(ACE N° 13) MERCOSUR, ALADI

Fuente: Santander Trade, 2020.

## 5.2 Selección de mercados

Con los países ya definidos se desarrollan las variables para la realización de la matriz multicriterio que permite jerarquizar los potenciales mercados y compararlos en sus aspectos más relevantes.

Tabla 7: *Toneladas importadas*

Toneladas importadas para 84.24.30				Valor en Toneladas	
	Toneladas	Valor	Rango		
Brasil	5.143	5	1000 a más	1	0 a 49
Chile	98	2	50 a 99	2	50 a 99
Uruguay	83	2	50 a 99	3	100 a 199
Paraguay	27	1	0 a 49	4	200 a 999
				5	1000 o más

Fuente: Elaboración propia. Base International Trade Center, 2020.

Tabla 8: *Impuestos*

Impuestos				%	
	%	Valor	Rango	1	10 a más
Brasil	0	5	0	2	6 a 9,9
Chile	0	5	0	3	3 a 5,9
Uruguay	3	3	3 a 5,9	4	0 a 2,9
Paraguay	0	5	0	5	0

Fuente: Elaboración propia. Base Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2020).

Tabla 9: *PBI per cápita*

PBI per cápita				Valor en USD	
	USD	Valor	Rango	1	0 a 4.999
Brasil	\$ 8.956,00	2	5000 a 9.999	2	5000 a 9.999
Chile	\$ 15.855,00	4	15.000 a 20.000	3	10.000 a 14.999
Uruguay	\$ 17.819,00	4	15.000 a 20.000	4	15.000 a 20.000
Paraguay	\$ 7.317,00	2	5000 a 9.999	5	20.000 a más

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2020).

Tabla 10: *Distancias*

Distancia hasta el país destino				Valor en kilómetros	
	Kilómetros	Valor	Rango	1	2.500 a más
Brasil	1.877	3	1.500 a 1.999	2	2.000 a 2.499
Chile	650	5	0 a 999	3	1.500 a 1.999
Uruguay	782	5	0 a 999	4	1.000 a 1.499
Paraguay	1.066,00	4	1.000 a 1.499	5	0 a 999

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 11: *Inflación*

Tasa de inflación				%	
	%	Valor	Rango	1	4,5 a más
Brasil	3,5	2	3,5 a 4,4	2	3,5 a 4,4
Chile	2,8	3	2,5 a 3,4	3	2,5 a 3,4
Uruguay	7,2	1	4,5 a más	4	1,5 a 2,4
Paraguay	1,90	4	1,5 a 2,4	5	0 a 1,4

Fuente: Elaboración propia en base a Banco Mundial (2020).

Tabla 12: *Riesgo país*

Riesgo país				Valores en puntos	
	Puntos	Valor	Rango	1	400 a más
Brasil	315,0	2	300 a 399	2	300 a 399
Chile	168	4	150 a 199	3	200 a 299
Uruguay	163,0	4	150 a 199	4	150 a 199
Paraguay	115,00	5	0 a 149	5	0 a 149

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2020).

Tabla 13: *Matriz Multicriterio*

Criterio		Toneladas importadas	Impuestos	PBI Per cápita	Distancias	Inflación	Riesgo País	Total
<b>País</b>	<b>Peso</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>	<b>0,3</b>	<b>0,12</b>	<b>0,13</b>	<b>1</b>
<b>Brasil</b>	<b>Valor</b>	5	5	2	3	2	2	<b>3,26</b>
	<b>Ponderación</b>	0,8	0,8	0,26	0,9	0,24	0,26	
<b>Chile</b>	<b>Valor</b>	2	5	4	5	3	4	<b>4,02</b>
	<b>Ponderación</b>	0,32	0,8	0,52	1,5	0,36	0,52	
<b>Uruguay</b>	<b>Valor</b>	2	3	4	5	1	4	<b>3,46</b>
	<b>Ponderación</b>	0,32	0,48	0,52	1,5	0,12	0,52	
<b>Paraguay</b>	<b>Valor</b>	1	5	2	4	4	5	<b>3,55</b>
	<b>Ponderación</b>	0,16	0,8	0,26	1,2	0,48	0,65	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De las tablas anteriores se puede determinar que el mejor destino es Chile debido a la mayor demanda de este bien. También jugaron a favor la evaluación del riesgo en decisiones políticas del país como su estabilidad financiera, su baja inflación y un PBI elevado para que empresas en dicho país opten por tecnología que los ayude a mejorar sus procesos productivos. Al ser un país vecino de Argentina y, además, el más cercano a la provincia de Córdoba, hace posible la visita de interesados en conocer sobre las lavadoras para bienes industriales, y brinda la oportunidad para MAN-SER de proporcionar un buen servicio de pos venta sin elevados costos por movilidad y viáticos.

### *5.3 Estrategias de penetración de mercado*

Siguiendo con lo establecido en el marco teórico y los objetivos específicos para la penetración de mercado, lo recomendable para realizar una operación de comercio exterior es hacer una exportación directa ya que así MAN-SER no perderá control sobre las ventas ni tampoco le hará falta elevar costos en el precio final como lo sería en el caso de decidir exportar mediante intermediarios. En un futuro cuando se alcancen los niveles de ventas esperados, y para tener un mayor control sobre las mismas en dicho país, se podría pensar en establecer una subsidiaria de ventas y así llevar un mejor registro sobre las operaciones comerciales que se realizan.

### 5.3.1 Producto

Para la estrategia de producto se optó por una estrategia extensión dual, en donde se toma la decisión de no realizar cambios al producto ni a la comunicación. La empresa ofertará las máquinas lavadoras para bienes industriales de igual manera que lo hace en el mercado nacional, como se ve en figura 3.

Figura 3. Imagen del producto



Fuente: MAN-SER (2020).

La razón de esto es que es la primera exportación para la entidad y debido a la categoría de productos que comercializa, es decir, para industrias, al no tener diferencias de gran magnitud con el mercado seleccionado, como el idioma, no se ve recomendable producir cambios que pueden terminar sumando a los costos de exportación haciendo que pierda competitividad en el mercado internacional.

Esta estrategia tiende a ser más fácil y más rentable ya que no se realizan gastos para la adaptación del producto y la comunicación. Por otro lado, la extensión y estandarización del producto es recomendada con mayor frecuencia para los productos industriales, considerando que MAN-SER fabrica máquinas lavadoras para industrias (de empresa a empresa).

### 5.3.2 Precio

La estrategia de precio es una de las variables más importante ya que por un lado refleja el valor del producto mismo en cuanto a la calidad, es por eso que un precio

demasiado bajo no solo no genera ingresos, sino que también puede poner en cuestión su calidad. Es por este motivo que se recomienda utilizar descreme del mercado y objetivos financieros para productos de la índole de las máquinas lavadoras ya que se lo aplica cuando se pretende comercializar con un sector del mercado dispuesto a pagar un precio alto por una máquina especializada. Para que MAN-SER pueda determinar el valor de exportación o valor FOB se deberá realizar una sumatoria al precio del producto terminado para el mercado interno, calcular su valor CIP porque a partir de este se determinan diferentes impuestos, honorarios, comisiones y demás aranceles tanto en Argentina como en Chile.

La existencia de un acuerdo comprendido en el Anexo II de la Decisión N° 37/05 CMC entre Argentina y Chile establece que se permite beneficios con un arancel preferencial, si se presenta el certificado de origen correspondiente.

Tabla 14: *Aranceles aduaneros.*

Derecho a nación más favorecida (aplicados)	6%
Tarifas preferencial (AAP.CE35) para Argentina	0%
Preferencia arancelaria regional (Aladi AR.PAR4) para Argentina	5.28%
IVA (CIF + DUTY)	19% of

Fuente: Santander Trader (2020).

Sumado a esto podría hacerse una estimación aproximada del precio de exportación y la selección del INCOTERMS CIP para los mismos. Los siguientes son solo precios de referencia teniendo en cuenta por un lado que cada máquina debe cotizarse según las necesidades de cada cliente, por ejemplo, puede ser de una dimensión tal que implique mayores costos de transporte, y por otro lado debido a la situación que atraviesa el mundo los precios son muy cambiantes. Sin embargo, se partirá de la base en donde el valor promedio para las máquinas fabricadas por MAN-SER es de USD 60.000. A continuación se visualiza cálculo obtenido de la VUCE (ver en anexo 2 cotización de seguro interno).

Figura 4. Precio de exportación

COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS	
USD				USD	
Costo de la Mercadería	60.000,00	Es orgánico	NO	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	61.904,00
Envases y Embalajes	400,00	Derechos Generales de Exportación	0,00 %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	2086,65
Flete Interno	500,00	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	0,00 %	COSTO TOTAL	63.990,65
Seguro Interno	223,00	<b>UTILIDAD NETA (esperada)</b>		UTILIDAD NETA	10.433,26
Otros gastos directos	781,00	Utilidad Deseada % sobre el Valor FOB		USD	
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>		Utilidad Neta		15,00	USD
Comisiones	3,00 %	<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		DERECHOS GENERALES	0,00
<b>REINTEGROS</b>		País destino diferente al de facturación		NO	0,00
Ecológico, ...	NO	Es país No cooperante?		NO	0,00
Denominación	SI	Anticipo ganancias		0,00	0,00
Tiene sello "Alimentos"	NO	<b>Precio FOB Oficial</b>		USD	
<b>Mercadería elaborada en:</b>		<b>VALOR FOB</b>		69.555,06	USD
Catamarca: Antofagasta de la Sierra.	NO	<b>VALOR UNITARIO</b>		69.555,06	USD
Jujuy: Cochinoca, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques,					
Adicional Reintegros	0,50 %				
Reintegros Generales	7,00 %				
				USD	
				Flete Internacional	0,00
				TOTAL CFR	69.555,06
				CFR UNITARIO	69.555,06
				USD	
				Seguro de Carga Internacional	0,00
				TOTAL CIF	69.555,06
				CIF UNITARIO	69.555,06

Fuente: VUCE, 2021.

Partiendo del valor FOB obtenido en la figura anterior, a continuación en tabla 15 se determina el valor CIP final:



Tabla 15: *Cálculo del valor CIP*

<b>TOTAL FOB</b>		USD	<b>\$ 69.555,05</b>
Flete internacional (anexo 2)		USD	\$ 2.000,00
Derecho de exportación	0%	USD	\$ -
Impuesto a las ganancias	-	USD	\$ -
<b>TOTAL CPT</b>		USD	<b>\$ 71.555,05</b>
Seguro internacional (anexo 2)	0,35%	USD	\$ 266,99
<b>Valor CIP</b>			<b>\$ 71822,04</b>

<b>Beneficios</b>			
IVA a favor por exportación	21%	USD	-\$ 14.606,56
Reintegro a la exportación	7%	USD	-\$ 4.868,85
<b>TOTAL</b>		USD	<b>-\$ 19.475,41</b>

Fuentes: Abitbol y Nacion Seguros, 2021.

En anexo n° 2 se visualiza cotización de Nación Seguros y respuesta de correo electrónico de Abitbol por valor estimado de flete.

El valor FOB fue determinado por medio de la calculadora de la Ventanilla Única De Comercio Exterior. El mismo sirve como referencia y es modificable para la empresa al momento de cotizar, también facilita la información relacionada a los impuestos y aranceles que se deben abonar. Ayuda a comprender a las empresas sobre los distintos componentes que se deben tener en cuenta a la hora de realizar el cálculo del correspondiente precio, entre ellos: costos, gastos, impuestos, comisiones, derechos y reintegros. Como valor agregado al cálculo, la calculadora accede a información de CICE (Central de Información del Comercio Exterior), en donde se reúnen datos de posiciones arancelarias, porcentajes de derechos de exportación y de reintegros (VUCE , 2021).

Y para determinar el incoterms final CIP, se añadió a la sumatoria, el flete internacional y seguro internacional.

### 5.3.3 Promoción

Dentro de las estrategias de promoción se encuentran la participación de conferencias virtuales organizadas por organismos encargados de fomentar el comercio internacional, como se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 16: Conferencias virtuales

Nombre de la conferencia	Fecha	Temática
1º CONFERENCIA TÉCNICA CIDETER 2020	23/12/2020 09:00hs	6 Disertantes nacionales e internacionales
ACTUALIZACIÓN EN NORMATIVA CAMBIARIA	01/12/2020 09:00hs	Capacitación sobre actualización en materia de normativa cambiaria

Fuente: ADMIRA, 2020.

La participación en rondas de negocios virtuales tiene costo cero para el exportador y puede organizar reuniones con las empresas interesadas en sus productos. A modo de ejemplo se mencionan en la siguiente figura las ferias y rondas comerciales que organiza la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

Figura 5: Rondas y ferias internacionales virtuales.

Rondas y Ferias internacionales Virtuales				
Feria/Ronda	Fecha	Lugar	Sector	contacto
RONDA INTERNACIONAL SECTOR FORESTO INDUSTRIAL 2020	17/11/2020 -	Argentina	Industria	<a href="https://www.inversionycomercio.org.ar/calendario">https://www.inversionycomercio.org.ar/calendario</a>
Ronda de Negocios Internacional Virtual Expoproductiva - 2da Edición	10/11/2020 -	Argentina	Agro y Alimentos	<a href="mailto:Lic. Romina Querzoli rquerzoli@inversionycomercio.org.ar">Lic. Romina Querzoli rquerzoli@inversionycomercio.org.ar</a>
ASIA FRUIT LOGISTICA 2020 (VIRTUAL)	18/11/2020 -	Singapur	Agro y Alimentos	Lic. Andrea Centenari
RONDA INTERNACIONAL SECTOR FORESTO INDUSTRIAL 2020	17/11/2020 -	Argentina	Industria	<a href="https://www.inversionycomercio.org.ar/ronda.php?id=a0Q1R0000jr9CoUAI">https://www.inversionycomercio.org.ar/ronda.php?id=a0Q1R0000jr9CoUAI</a>
Ronda de Negocios Internacionales Sector Alimentos	03/12/2020 -	Argentina	Agro y Alimentos	<a href="https://www.inversionycomercio.org.ar/ronda.php?id=a0Q1R0000pwejrUAA">https://www.inversionycomercio.org.ar/ronda.php?id=a0Q1R0000pwejrUAA</a>

Fuente: Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2020.

También es necesario desarrollar la manera en la que se ofertará el producto en modalidad virtual, así como también en el caso que se decidiera viajar a una feria internacional para la presentación del producto.

Con el marketing directo se debe elaborar un catálogo virtual con la descripción y utilidad de cada máquina lavadora con sus respectivos precios de referencia, que podrán ser ofertados por vía mail a un listado de compradores potenciales previamente identificados por la respectiva NCM. Se detallan algunos en siguiente tabla:

Tabla 17: *Potenciales Clientes*

<b>Empresas</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Contacto</b>
Agrícola Ariztia limitada <a href="http://www.ariztia.com">www.ariztia.com</a>	Melipilla- Los carrera 444	(59)225582729 rroman@ariztia.com
Artilleros y servicios navales S.A <a href="http://www.asenav.cl">www.asenav.cl</a>	Providencia-Fidel Oteiza 1956	(56)22741515 geren.scl@asenav.cl
Exanco Chile <a href="http://www.exanco.cl">www.exanco.cl</a>	Pudahuel- Santiago San Pablo 9222	(56) 2 643-4327 infogral@exanco.cl
Eurocomercial limitada <a href="http://www.eurocomercial.cl">www.eurocomercial.cl</a>	Lampa-Panamericana Norte 17 1/2 Camino Santa Isabel Sitio 12	(56) 2 738-7582 <a href="mailto:secretaria@eurocomercial.cl">secretaria@eurocomercial.cl</a>

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2020.

La promoción por los medios digitales y participación de ferias o rondas comerciales marca un cambio en el modo de posicionar los productos y la empresa y los sitios web como las Agencias de Inversiones y Comercio Internacional de distintos países que están especializados que ayudan a conectar con las oportunidades comerciales. A continuación se detallan sitios web de referencia:

Tabla 18: *Sitios web*

Páginas web
<a href="http://www.inversionycomercio.org.ar/calendario">www.inversionycomercio.org.ar/calendario</a>
<a href="https://www.prochile.gob.cl/int/landing/industrias-y-manufacturas/">https://www.prochile.gob.cl/int/landing/industrias-y-manufacturas/</a>
<a href="https://www.procordoba.org/">https://www.procordoba.org/</a>
<a href="https://csigo.cancilleria.gob.ar/">https://csigo.cancilleria.gob.ar/</a>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta que las máquinas lavadoras no pueden ser enviadas como muestras dado que es un producto final, MAN-SER debería considerar elaborar productos a escala de máquinas lavadoras con la finalidad de exhibir en ferias y rondas de negocio. Experimentar el producto mediante el tacto brinda ventajas que son difícilmente apreciables por catálogos.

#### *5.3.4 Plaza*

Para los productos industriales los canales de comunicación pueden ser relativamente más cortos que el promedio, con pocos intermediarios. Si bien MAN-SER permite la llegada de sus productos de manera directa, lo cual resulta ser lo más conveniente en cuanto al mercado nacional e internacional, esto está solamente desarrollado para el mercado interno. Por estas circunstancias es que es recomendable analizar si la empresa está dispuesta a aumentar su fuerza de venta mediante el diseño propio de canales de comunicación, al menos con los países limítrofes. Ésta resultaría ser una de las mejores opciones porque seguiría involucrándose en las instalaciones de sus productos, aumentando la calidad de sus servicios, y ofreciendo un servicio directo sin el involucramiento de intermediarios que representaren un riesgo a la mercadería a transportar, otra razón es que al ser bienes industriales el mercado meta es más pequeño y puede ser atendido por la empresa ya que no necesita mayor esfuerzo en la logística de distribución.

Sin embargo, hasta que la empresa decida diseñar su propio canal de ventas deberá tener en cuenta una estrategia de participación indirecta mediante los forwarder más conocidos de la provincia de Córdoba, quienes se encargarán de la recoger y transportar la mercadería desde el domicilio de MAN-SER hasta el punto en común con el cliente chileno. Los beneficios de tercerizar este servicio, es que el forwarder se encarga de la documentación necesaria y los permisos adecuados para la aduana de salida y entrada al país.

Tabla 19: *Forwarder*

Nombre	Teléfono	Domicilio
Framex SRL	+54 (351)4819449	Emilio Pettoruti 2211 2 C
Axon Metalurgica	+54 (351)4970378	Av. Gral. Manuel Savio 6464
Carossio Vairolatti y Cia SRL	+54 (3564)420169	San Lorenzo 31

Fuente: Pro Córdoba, 2020.

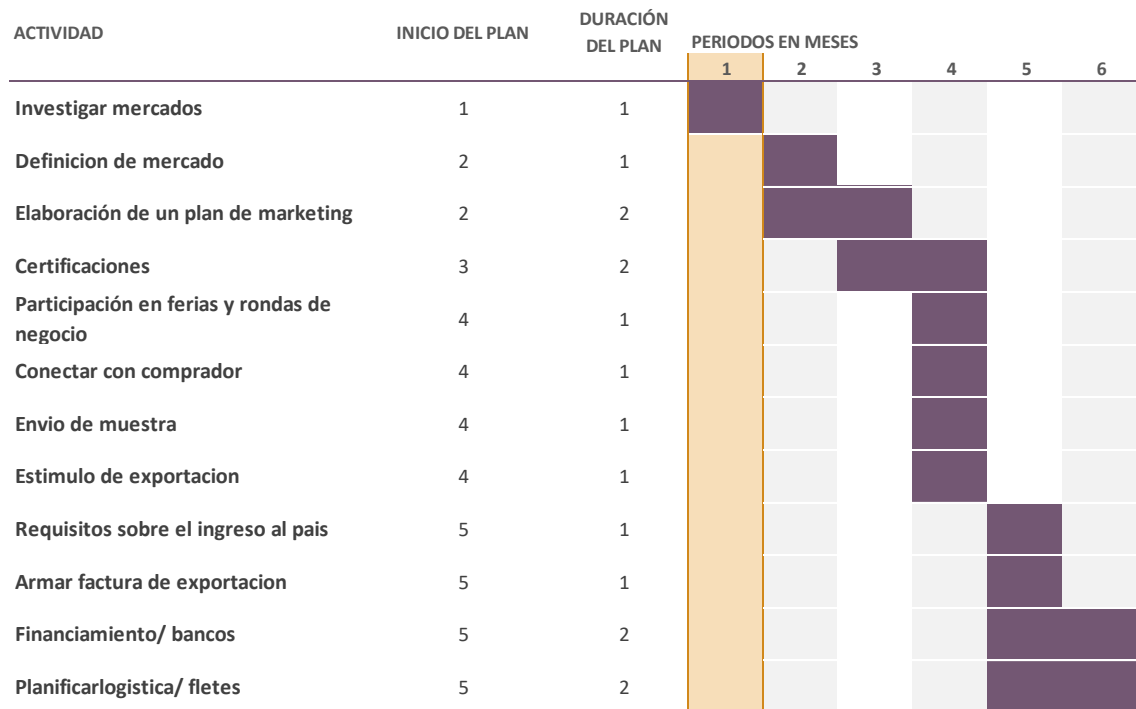
En cuanto al embalaje es recomendada jaulas de maderas hechas a medida, confeccionadas para soportar varias toneladas y que cumplan con las medidas fitosanitarias para poder exportarlas.

A su vez, es importante tener presente los documentos que el importador chileno deberá presentar a su respectiva aduana: el documento administrativo único, factura comercial (5 ejemplares, en español, e indicar sobre todo el origen y la procedencia de las mercancías), certificado de origen y documentos de transporte y lista de empaquetado (Santader Trade, 2020).

#### *5.4 Diagrama de Gantt*

Se representa en la siguiente figura un orden de tareas y línea temporal de lo que suelen demorar dichas tareas una vez tomada la decisión de exportar el producto basado en estimaciones de demora en trámites burocráticos como logísticos.

Figura 6. Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las actividades están organizadas en periodo de meses, es así que se pretende un análisis profundo, una elaboración adecuada y una buena preparación de cada etapa que la empresa vaya a generar.

Con esta herramienta de gestión de proyecto se busca tener en claro los objetivos y los plazos en los que la empresa debe desarrolla dichas actividades para llevar a cabo el plan de comercialización. Con el diagrama se expone de manera visual una gráfica que ayuda a organizar cada fase y facilita la comprensión del proyecto en general.

## **6. Conclusión y recomendaciones**

Finalizado el trabajo se pudo establecer que la empresa MAN-SER cuenta con las condiciones para poder realizar un proyecto de exportación, con permanencia en el mercado internacional.

A raíz de esto, como objetivo general, se pudo establecer las oportunidades comerciales en el mercado externo con las que cuenta la empresa, entre estas se puede observar que con lo respecta a los países del MERCOSUR, la entidad posee ventajas de distancia y preferencia arancelarias. Sin embargo se identificó como opción más propicia al país de Chile para que la empresa realice su primera exportación. Los motivos para ello, es la cercanía que ocasiona menores costos de transporte y proporciona la oportunidad de que MAN-SER conecte directamente con los clientes creando su propio canal de exportación. Otro motivo, lo que diferencia a Chile con respecto a los otros países vecinos, es la estabilidad financiera y económica que permite pronosticar ventas y tener un mejor desarrollo y crecimiento dentro de ese país. Tampoco cuenta con barreras idiomáticas, haciendo que no sea necesaria una modificación en la adaptación del producto.

En lo relacionado a la promoción de sus productos se recomiendan estrategias como la creación de productos a escala que podrán ser expuestos en ferias y ser enviados en modo de muestras para facilitar y hacer mayormente atractiva su comercialización, también la elaboración de un catálogo digital con las variantes y opciones para cada máquina lavadora que puede ser enviado a clientes potenciales. Es crucial la participación en ferias y rondas comerciales donde se pueda ofertar dichos productos.

Como se lo plantea en el desarrollo del trabajo, utilizar las fuentes de información digitales de páginas gubernamentales que promocionan el comercio, ayudara a la empresa a ahorrar tiempos y costos.

En la herramienta Gantt se puede visualizar el tiempo que toma preparar o elaborar cada etapa de la comercialización. Estos tiempos indicados son los que se consideran como idóneos para que un proyecto de exportación sea bien analizado y no se tomen decisiones que puedan generar pérdidas.

Recomendaciones a tener en cuenta:

- Acrecentar la fuerza de ventas del fabricante mediante la creación de un canal propio de distribución a nivel internacional.
- Ponerse en contacto con especialistas en comercio internacional para ahondar temáticas como la documentación, búsqueda de otros mercados, entre otras cuestiones.



## Referencias

Decreto Nacional N° 260/2020, Emergencia Sanitaria.

Decreto Nacional N° 274/2020, Prohibición de Ingreso al Territorio Nacional.

Decreto Nacional N° 297/2020, Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

Disposición N° 73/2020. Covid-19 – Dispensar deber de asistencia. Administración Federal de Ingresos Públicos.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, (2020). Recuperado de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/directorio-de-importadores>

Fischer de la Vega, L. y Navarro Vega, A.E. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Mcgraw-Hill.

Fondo Monetario Internacional, (2020). Recuperado de <https://www.imf.org>

Fratilocchi, A. (2002). *Como Exportar e Importar*. Buenos Aires: Errepar.

Informes de Cadena de Valor, (2019). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/upload/32037.pdf>

Informe COVID-19 Argentina, (2020). *Organización de Naciones Unidas*. Recuperado de <http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Kotler P. y Keller K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14ª Ed.). México: Pearson Educación.

Martínez Pedrós D. y Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno* (1ª Ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Mccarthy J. y Perreault W. (2001). *Marketing un enfoque global* (13ª Ed.). México: Mcgraw-Hill.

Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística, (2020).  
*CEPAL*. Recuperado de  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf)

Man-Ser, (2020). Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/>

Pro Córdoba, (2020). Recuperado de <https://www.exportadoresdecordoba.com/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2020). Recuperado de  
<https://www.py.undp.org/content/paraguay/es/home/library/impulsando-la-recuperacion-socioeconomica-en-paraguay.html>

Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM) (2020). Recuperado de  
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>

Saaty, T. L. (1980). *El proceso de jerarquía analítica*. Nueva York: Mcgraw-Hill.

Santader Trade, (2020). Recuperado de <https://www.santadertrade.com/>

Trade Map, (2020). Recuperado de <https://www.trademap.org/>

Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, (2020). Recuperado de  
<https://ci.vuce.gob.ar/>

Vergara Cortina, N. (2012). *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

## Anexos

### Anexo n° 1

#### Método de Cálculo

Los costos y precios de una exportación se determinarán mediante la siguiente fórmula:

$$\text{FOB: } \frac{\text{CM} + \text{EMB} + \text{FI} + \text{SI} + \text{OG} + \text{Utm}}{1 - \{ \text{GI} + \{ (\text{DER} + \text{DA}) / (1 + \text{DER} + \text{DA}) \} + \text{UT} \} + \text{RE}}$$

Detalle de conceptos que integran la fórmula de costo de exportación:

- CM: Costo de la Mercadería
- EMB: Envases y Embalajes
- FI: Flete Interno
- SI: Seguro Interno
- OG: Otros Gastos
- Utm: Utilidad Neta en MONTO
- DER: Derechos generales de exportación (%)
- DA: Derechos Adicionales de exportación Dec. 793/18 y modific. Dec 865/18 (%)
- UT: Utilidad Neta (%)
- RE: Reintegros (%)
- GI: Gastos Indirectos

Anexo n° 2



SEGURO INTERNACIONAL DE MERCADERIA		
Tomador	MAN-SER SRL	
Asegurado	MAN-SER SRL	
Vigencia	DESDE 11/03/2021	
	Hasta la extinción de las obligaciones del Tomador cuyo cumplimiento cubre.	
Tipo de Poliza	SEGURO DE MERCADERIAS PARA EXPORTACIÓN	
Tipo de Riesgo	GARANTIA EXPORTACION	
Moneda	DOLARES ESTADOUNIDENSES	
Suma Asegurada	USD 71 288	
Objeto	COBERTURA SOBRE MERCADERIA DECLARADA. INDEMNIZACIÓN POR PERDIDAS/DAÑOS DURANTE EL TRANSPORTE YA SEA POR VIA MARITIMA, AÉREA O TERRESTRE	
Premio Facturación 3 Meses Neto de IIBB con IMPUESTOS	USD 266,00	SON DOLARES ESTADOUNIDENSES DOSCIENTOS SESENTA Y SEIS.
<p><b>La presente cotización es solo de carácter informativa. Está sujeta a la previa calificación económica y financiera del solicitante y al análisis técnico y legal de las obligaciones que se requiere garantizar, por lo que NO OBLIGA a la compañía a la aceptación del riesgo. tiene una validez de 15 días.</b></p> <p><b>jueves, 11 de marzo de 2021</b></p>		



# Nación Seguros

SEGURO INTERNO DE MERCADERIA		
Tomador	MAN-SER SRL	
Asegurado	MAN-SER SRL	
Vigencia	DESDE 11/03/2021	
	Hasta la extinción de las obligaciones del Tomador cuyo cumplimiento cubre.	
Tipo de Poliza	SEGURO INTERNO DE MERCADERIA	
Tipo de Riesgo	GARANTIA EXPORTACION	
Moneda	DOLARES ESTADOUNIDENSES	
Suma Asegurada	USD 60.000	
Objeto	COBERTURA SOBRE MERCADERIA DECLARADA. INDEMNIZACIÓN POR PERDIDAS/DAÑOS. ALCANCE: INTERNO.	
Premio Facturación 3 Meses Neto de IIBB con IMPUESTOS	USD 223.88	SON DOLARES ESTADOUNIDENSES DOSCIENTOS VEINTITRES CON OCHENTA Y OCHO.

**La presente cotización es solo de carácter informativa. Está sujeta a la previa calificación económica y financiera del solicitante y al análisis técnico y legal de las obligaciones que se requiere garantizar, por lo que NO OBLIGA a la compañía a la aceptación del riesgo. tiene una validez de 15 días.**  
**jueves, 11 de marzo de 2021**



### Solicitud de cotizacion por flete

David K <info@abitbol.com.ar>  
Para: Agustina Dioli <dioliagustina@gmail.com>

2 de marzo de 2021 a las 18:38

Hola Agustina, que tal.

En base a la información que me proporcionas, estimando que el transporte sea por vía terrestre en solo equipo, te diría que estamos hablando de USD 2.000 aproximadamente.  
Saludos.

Lic. David Kaufler.

ABITBOL

Address: 25 DE MAYO 30 - 1ER PISO - OF. 4, 5 Y 6 - (4000) SAN MIGUEL DE TUCUMAN - ARGENTINA

Phone: +54 0381 4300035

[De: Agustina Dioli <dioliagustina@gmail.com>](mailto:dioliagustina@gmail.com)

Enviado: sábado, 12 de marzo de 2021 8:06

Para: [info@abitbol.com.ar](mailto:info@abitbol.com.ar) <[info@abitbol.com.ar](mailto:info@abitbol.com.ar)>

Asunto: Solicitud de cotizacion por flete

Hola buenos días, estoy realizando mi tesis, y necesitaría conocer precio estimado de flete de una maquina industrial de valor USD 60.000 FOB, origen Córdoba, Destino Santiago de Chile. Valor estimado de kg: 1000 a 2000 kg.  
Gracias