

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Comercio Internacional

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL DE
LA EMPRESA MAN-SER**

Alumna: Ataide Selene

DNI: 39691947

Legajo: CIN01737

Año: 2021

RESUMEN

En el siguiente trabajo final de graduación, se expuso un proyecto de exportación de máquinas lavadoras industriales, para la empresa MAN-SER S.R.L.

En primer lugar, se realizó un análisis del entorno económico y político de Argentina, luego un análisis interno a través de la matriz FODA, para conocer el contexto de actuación de la empresa.

Para lograr internacionalizar la firma se desarrolló un estudio de mercado y se determinó, luego de comparar y evaluar distintas variables de interés, que Chile es el país que presenta más ventajas como destino de la exportación. Finalmente se definieron las estrategias de marketing mix a utilizar para penetrar dicho mercado.

Palabras clave: proyecto de exportación, maquinas lavadoras, estudio de mercado, marketing mix.

ABSTRACT

In the following final graduation work, an export project of industrial washing machines was exposed, for the company MAN-SER S.R.L.

In the first place, an analysis of the economic and political environment of Argentina was carried out, then an internal analysis through the SWOT matrix, to know the context of the company's performance.

In order to internationalize the firm, a market study was carried out and it was determined, after comparing and evaluating different variables of interest, that Chile is the country with the most advantages as an export destination. Finally, the marketing mix strategies to be used to penetrate said market were defined.

Keywords: export project, washing machines, market study, marketing mix.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS.....	5
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos Específicos</i>	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	6
<i>Análisis externo</i>	6
<i>Análisis interno</i>	11
ESTUDIO PRELIMINAR DEL MERCADO INTERNACIONAL	13
MARCO TEÓRICO.....	15
DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN.....	19
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	20
<i>Seleccionar un potencial mercado meta</i>	20
<i>Estrategias para penetrar el mercado seleccionado</i>	27
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34

INTRODUCCIÓN

La empresa MAN-SER S.R.L. pertenece al sector metalúrgico, se especializa en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, y ofrece una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos.

Actualmente apunta al mercado nacional, Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Cuenta con una casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba y no posee filiales.

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa. Su fundador fue el Sr. Luis Mansilla. En ese entonces se realizaban trabajos de corte, plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

A lo largo de los años se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. Unos años después, MAN-SER se convirtió en una S. R. L. Luego comenzó a trabajar para AIT S. A. y Volkswagen Argentina S. A.

En el año 2009, los hijos del fundador se hicieron cargo de la empresa. Tres años después inauguraron una planta industrial y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera creciente

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO, *International Organization for Standardization*, Organización Internacional de Normalización, 9001”.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Misión: 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.

A pesar de que la empresa que tenga gran relación comercial con Multinacionales, aún no se ha desarrollado dentro del ámbito internacional. Tampoco están inscriptos como Importadores y Exportadores y no cuentan con profesionales de disciplina.

Por lo que en este trabajo se buscará encontrar una oportunidad de negocio para la firma Man-Ser con el producto máquina lavadora.

Posición Arancelaria del producto: máquina lavadora

8424.30.10.900 M

84: reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos

8424: aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

8424.30: -Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares

8424.30.10: Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua

8424.30.10.900: Los demás

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios internacional para las maquinas lavadoras de la empresa MAN-SER S.R.L, con el fin de insertar a la misma en el mercado internacional latinoamericano.

Objetivos Específicos

- Seleccionar un potencial mercado meta en Latinoamérica.
- Definir las estrategias a utilizar para penetrar el mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

A continuación, se realizará un análisis tanto interno como externo para determinar en qué situación se encuentra la compañía actualmente.

Análisis externo

Son todos los factores externos a la empresa que pueden influir de manera directa o indirecta en la actividad de esta. En este caso se desarrollarán los entornos político y económico, ya que son los de mayor influencia para la inserción de la compañía en el mercado internacional.

Entorno económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con importantes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una caída del PIB del 9,9%, como consecuencia de la pandemia de COVID-19 (INDEC, 2020).

La situación económica en general se vio afectada por el impacto y las complejas luchas para combatir el coronavirus, colocando al país en su tercer año de recesión consecutiva (Kanenguiser, 2021).

En respuesta a esta crisis, el gobierno implementó medidas de emergencia como el aumento del gasto en salud, subsidios, implementación de controles de precios para alimentos y suministros hospitalarios, préstamos a PyMEs, entre otras.

La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36,1% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios. En lo que va del año ya acumula una suba del 21,5%, de todos modos, no se observa un proceso de aceleración que no pueda controlarse, pero cuesta anticipar una reducción fuerte, debido a la inercia de los últimos años, la emisión monetaria de 2020 y el aporte de la suba internacional de los alimentos. Se estima que se ubique en un 48,8% interanual (Kanenguiser, 2021).

Según Fernando Marengo, socio del estudio Arriazu, si se analizan precios internacionales, tipo de cambio oficial, brecha, tarifas y salarios, la tasa de inflación debería estar desacelerándose a partir del segundo trimestre del año (Kanenguiser, 2021).

El año anterior, el Gobierno logró concluir el proceso de restructuración de la deuda en moneda extranjera, despejando significativamente el perfil de vencimientos para los siguientes ocho años. Además, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años (Banco Mundial, 2021).

Mientras tanto, se espera que una de las economías más grandes de América Latina se recupere en los próximos años. Las previsiones del FMI esperan un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 4,5% para 2021 y del 2,7% para 2022 (Banco Mundial, 2021).

A diferencia de lo previsto por el FMI, el ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró que el Gobierno nacional espera un crecimiento del PBI del 7% como base para 2021. De manera similar, la mayor parte de los pronósticos privados sobre crecimiento económico, sugirieron un aumento del 6,4% (El Economista, 2021).

Según estimaciones del gobierno, en 2020, la tasa de desempleo de Argentina era del 11% y se espera que caiga al 10,1% en 2021 y al 9,7% en 2022. El gobierno argentino enfrenta dificultades para combatir la pobreza y las tasas de desempleo. Se espera que casi la mitad de la fuerza laboral nacional esté empleada en el sector informal. Casi un tercio de la población argentina vive por debajo del umbral de pobreza (FMI, 2021).

Tipo de cambio y balanza de pagos

Desde agosto de 2019, se ha implementado un amplio conjunto de Medidas de Flujo de Capital (MFC), con el objetivo de restringir las transacciones de la cuenta financiera, tales como, límites a la compra de dólares, transferencias al exterior y servicio de la deuda en moneda extranjera y algunas transacciones de la cuenta corriente (requisitos de rescate sobre los ingresos de exportación, restricciones sobre importaciones de servicios, pago de dividendos al exterior y pago de intereses de deuda en moneda

extranjera). Los MFC ayudaron a limitar los flujos de salida tras la pandemia. El tipo de cambio se ha depreciado alrededor de un 45% frente al dólar estadounidense desde principios de marzo de 2020 (FMI, 2021).

En la actualidad, el nivel del tipo de cambio se encuentra en un nivel competitivo. El tipo de cambio real multilateral se ubica por encima de su promedio histórico, al tiempo que la balanza comercial acumula un importante superávit, ratificado también por el resultado positivo de la cuenta corriente del balance de pagos (BCRA, 2020).

El Banco Central de la República Argentina (2020) continuará con la estrategia de sostenimiento de la estabilidad del tipo de cambio real, que se considera en línea con el objetivo de acumulación de reservas internacionales. En el marco de la estrategia de flotación administrada, el ritmo de depreciación diario se adecuará en forma gradual a las necesidades, de modo de evitar efectos no deseados sobre la competitividad, los precios internos, la evolución de los activos y pasivos y la distribución del ingreso

Tabla 1. *Tipo de cambio.*

1 ARS = 0.010 USD	1 USD = 96.12 ARS
1 ARS = 0.008 EUR	1 EUR = 113.29 ARS

Fuente: elaboración propia en base a BCRA (2021).

Entorno político

Alberto Fernández es el presidente electo desde el 10 de diciembre de 2019. El mismo prometió resucitar la economía argentina. Como ya se mencionó anteriormente, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía y fue celebrado. Aunque representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dio a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda (Santana, 2020).

La aprobación de Fernández decayó enormemente en el transcurso de la pandemia, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica. A pesar de ello, la gestión no resultó tan fructífera. Uno de los confinamientos más largos del mundo no ha impedido que Argentina registre casi 100.000 muertes desde el inicio de la propagación del virus (Santana, 2020).

Como consecuencia, los niveles de aceptación de su administración cayeron. Así lo evidenció una encuesta elaborada por la Universidad de San Andrés, que registró un 69% de desaprobación hacia el Gobierno (Santana, 2020).

En fin, la pandemia de covid-19 irrumpió, afectando todos sus planes y su estrategia. Y probablemente, como él mismo lo ha dicho, el manejo de la campaña de vacunación será la vara con la que la historia lo medirá (Santana, 2020).

Política exterior argentina

La política exterior argentina procura ampliar y diversificar las exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso a mercado abarca los cinco continentes, explotando el potencial en mercados desarrollados y emergentes tanto en productos agrícolas como industriales.

Desde la firma de Tratado de Asunción de 1991, la consolidación del Mercosur ha favorecido la cooperación y complementación entre gobiernos y actores económicos y sociales de sus países miembros. La adopción de normas comunes y la creciente interdependencia entre empresas pertenecientes al Mercosur contribuyeron a multiplicar el volumen del comercio intra-bloque, al tiempo que la provisión de herramientas de financiamiento e infraestructura sentó las bases para una mayor integración física y productiva, principal desafío del espacio regional (Ley 24.981, 1991).

El Mercosur tiene una red de acuerdos comerciales que alcanza toda América Latina además de Israel, Egipto, Unión Aduanera Sudafricana, Palestina e India.

La conclusión del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea (Cancillería, 2019), luego de veinte años de negociación y del Acuerdo de Libre Comercio con EFTA

(Ministerio de Desarrollo Productivo, 2019) a dos años de su lanzamiento formal. Ambos acuerdos deben completar su revisión legal y la resolución de algunos aspectos finales antes de quedar listos para su firma.

En el año 2018 fueron lanzadas las negociaciones del MERCOSUR con Canadá, República de Corea y Singapur y en 2019 se retomaron las negociaciones con el Líbano y para la profundización del acuerdo existente con Israel. En el caso de Canadá, han tenido lugar siete rondas de negociaciones y el Acuerdo podría quedar concluido a fines de 2021.

Asimismo, el MERCOSUR ha mantenido diálogos exploratorios con India, Vietnam, Indonesia, países de Centroamérica y ha suscripto un Memorándum de Entendimiento con la Comisión Económica Euroasiática.

De manera bilateral, a fines de 2018 la Argentina y el Perú iniciaron el proceso de profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Perú.

En marzo de 2019 fue concluida la renegociación del Apéndice Argentina-México del Acuerdo de complementación MERCOSUR- México para el comercio automotor. El acuerdo permite renovar por tres años adicionales el esquema de cupos de importación. México y Argentina están en proceso de reiniciar la negociación del acuerdo comercial general.

En mayo de 2019 entró en vigor la profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Chile.

En el plano regional, se ha producido un importante acercamiento entre el MERCOSUR y la Alianza del Pacífico, a través de una agenda Plan de Puerto Vallarta, centrada en acciones concretas orientadas a lograr una integración más profunda (Cancillería, 2019).

A su vez, existen organismos argentinos de promoción del comercio internacional, tales como:

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: “organización que brinda asistencia y asesoramiento gratuito a las empresas que quieren invertir, exportar y crecer en el país. Ofrecen diferentes herramientas y asesoramiento personalizado sobre cómo abordar cada desafío de su inserción inteligente en el mundo” (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2019, p.3).

- Argentina Trade Net: “instrumento desarrollado por la Cancillería Argentina para acercar a las empresas exportadoras, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 2019, p.1).

- Pro Argentina: “programa de promoción comercial de la Subsecretaría de Comercio Exterior dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Busca facilitar las exportaciones de las PyMEs nacionales brindando asesoramiento, capacitación y organizando acciones de promoción comercial directa” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019, p.1).

Análisis interno

En este análisis, se aplicará la matriz FODA, las siglas corresponden a los factores que se identifican en cada uno de los análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esta herramienta permite realizar una interacción entre los cuatro elementos mencionados, del ambiente externo e interno de la empresa, y se utiliza para conocer la posición de la empresa en su entorno competitivo, para luego tomar decisiones.

Tabla 2. *Análisis FODA de la empresa Man-Ser:*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> ● Certificación normas ISO 9001 (política de calidad) ● Servicio posventa ● Innovación tecnológica ● Directorio familiar ● Venta de productos personalizados ● Gran experiencia y conocimiento del negocio ● Cartera de clientes diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay acciones de marketing concretas ● No posee asesor externo ni sector interno de marketing ● El único medio de promoción es la página web ● Falta de espacio en la planta ● Subutilización de la capacidad productiva ● Falta de delegación de tareas por parte de los dueños
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Precio más atractivo que la competencia nacional ● Posibilidad de exportación ● Posibilidad de presencia en ferias internacionales ● Oferta en manos de pocos competidores ● Crecimiento de comercio electrónico ● Nuevas tecnologías, favorable a la industria. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impacto ambiental (ya que la empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos). ● Incertidumbre económica y política ● Aumento en el poder de negociación de proveedores y clientes

Fuente: elaboración propia.

ESTUDIO PRELIMINAR DEL MERCADO INTERNACIONAL

A continuación, se comenzará con un estudio preliminar del mercado internacional, ya que se profundizará más adelante. En primer lugar, se expondrá una lista de los principales exportadores de América latina y el Caribe para la posición arancelaria 8424.30 para tener una noción de quienes serían los competidores de la empresa. En segundo lugar, se expondrán los principales importadores de América latina y el Caribe para conocer quiénes serían los potenciales mercados meta.

Tabla 3. Principales exportadores en América latina y el Caribe.

Exportadores	Indicadores										
	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Saldo comercial 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Mundo	3181729	-237968	0	No medida		5		9	100	4633	0,06
América Latina y el Caribe Aggregation	50885	-173193							1,6		
México	37219	-55676	2172	Toneladas	17136	-8		-7	1,2	1673	0,89
Brasil	11748	-41281	729	Toneladas	16115	7	-1	-20	0,4	5059	0,1
Chile	868	-11550	29	Toneladas	29931	26	37	98	0	10353	0,24
Argentina	348	-15437	28	Toneladas	12429	-31	-30	-72	0		
Colombia	128	-6847	12	Toneladas	10667	-20	-19	-60	0	1556	0,14
Ecuador	127	-4356	3	Toneladas	42333	94		6004	0	10747	1
Guatemala	125	-3807	9	Toneladas	13889	2	15	207	0	4390	0,48
Uruguay	64	-3138	6	Toneladas	10667	204	25	286	0	1691	0,32
Costa Rica	52	-4284	7	Toneladas	7429	-10	-11	-83	0	683	0,41
Paraguay	51	-3710	10	Toneladas	5100	42			0	1345	1
Dominica	40	12	3	Toneladas	13333				0	14286	1
Panamá	39	-2598	8	Toneladas	4875	-18		-50	0	3225	0,27
El Salvador	17	-1991	10	Toneladas	1700	-24	35	34	0	226	0,79
Bahamas	16	-320	2	Toneladas	8000				0	7770	0,32
Honduras	14	-1292	8	Toneladas	1750	-31			0	326	1
Aruba	11	-184	0	Toneladas		48			0		
Perú	8	-5411	2	Toneladas	4000	-36	-26	-94	0	1098	0,76
Trinidad y Tobago	5	-1510	0	Toneladas		36		-81	0	4303	1
Bolivia, Estado Plurinacional de	4	-1877	0	Toneladas				-85	0	1442	0,5
Nicaragua	1	-326	1	Toneladas	1000	19			0	544	1

Fuente: Extraído de (Trade Map, 2020)

Se puede observar que el volumen en dólares exportado por América Latina y el Caribe representa solo una pequeña parte del total de las exportaciones del mundo, de tan sólo un 1,6% de participación. Y de ese porcentaje que representa 50.885 en miles de dólares, el 73% corresponde a México, con un total de 37.219 millones de dólares. El país que le sigue es Brasil con un valor de 11.748.000 dólares. El resto de los países que

figuran en la lista no exportan grandes cantidades, Argentina se encuentra en el cuarto puesto superado por Chile, Brasil y México con USD 348 millones.

Tabla 4. Principales importadores de América Latina y el Caribe

Importadores	Indicadores											
	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Saldo comercial 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2019-2020 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	3419697	-237968	0	No medida		4		9	100	5621	0,19	
América Latina y el Caribe Aggregation	224078	-173193							6,6			
México	92895	-55676	1591938	Unidad	58	-9	-11	-15	2,7	8179	0,24	2,4
Brasil	53029	-41281	6854	Toneladas	7737	6	8	12	1,6	14286	0,44	6,7
Argentina	15785	-15437	1982	Toneladas	7964	-20	-23	2	0,5	15042	0,39	6,6
Chile	12418	-11550	1058	Toneladas	11737	4	-26	2	0,4	12367	0,15	3,2
Colombia	6975	-6847	938	Toneladas	7436	1	9	-37	0,2	12477	0,46	0
Perú	5419	-5411	511	Toneladas	10605	-1	7	0	0,2	11591	0,21	0
Ecuador	4483	-4356	0	No medida		17	-12	13	0,1	8591	0,2	4,2
Costa Rica	4336	-4284	584	Toneladas	7425	-6	-5	15	0,1	10101	0,38	0
Guatemala	3932	-3807	540	Toneladas	7281	2	8	30	0,1	8436	0,26	0
Paraguay	3761	-3710	380	Toneladas	9897	4	-2	8	0,1	8011	0,32	0
Uruguay	3202	-3138	357	Toneladas	8969	9	6	27	0,1	13171	0,25	0
República Dominicana	2736	-2736	0	No medida		3	0	60	0,1	7149	0,19	0
Panamá	2637	-2598	0	No medida		1	17	-31	0,1	9642	0,35	6,4
El Salvador	2008	-1991	148	Toneladas	13568	19	16	9	0,1	5669	0,2	0
Bolivia, Estado Plurinacional de	1881	-1877	309	Toneladas	6087	-4	-2	-15	0,1	12684	0,34	0
Cuba	1524	-1524	81	Toneladas	18361	-3	-17	-20	0	8225	0,49	11,2
Trinidad y Tobago	1515	-1510	0	No medida		-3		-48	0	6674	0,49	0
Honduras	1306	-1292	0	No medida		29		5	0	4178	0,3	0
Jamaica	954	-954	0	No medida		9		22	0	5237	0,48	0
Barbados	452	-452	45	Toneladas	10044	-1	3	41	0	5127	0,58	4,2
Granada	370	-370	42	Toneladas	8810	84		817	0	4262	0,93	4,2
Bahamas	336	-320	0	No medida		25		-65	0	5469	0,39	39,7
Suriname	332	-332	52	Toneladas	6385	16	23	-42	0	10853	0,43	4,7

Fuente: Extraído de (Trade Map, 2020).

Siguiendo con el análisis, se puede ver que el volumen importado por América Latina y el Caribe es superior al exportado, el saldo comercial es negativo en todos los países expuestos. La región pasa de tener un 1,6% de participación en las exportaciones a un 6,6% en las importaciones mundiales. México sigue primero en la lista con USD 92.895 millones con un 2,7% de participación mundial, luego le siguen Brasil con USD 53.029 millones con un 1,6% y Argentina con USD 15.785 millones con el 0,5%.

MARCO TEÓRICO

Selección de un mercado potencial meta

En primer lugar, se debe analizar cada uno de los mercados que se consideren atractivos para la empresa y producto a vender. Luego de analizar cada uno de los mismos, se debe adoptar una metodología para la selección del país que presente las mejores condiciones para la venta del ya mencionado producto.

La herramienta escogida, es el proceso de análisis jerárquico AHP, *Analytic Hierarchical Process* o regla de decisión multicriterio desarrollada por Saaty (1980) para facilitar la toma de decisiones e intenta satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos.

Esta herramienta se basa en tres principios:

- Descomposición del problema en objetivos, criterios y reglas de decisión en una estructura jerárquica.
- Juicios comparativos por pares del mismo nivel jerárquico entre los objetivos y criterios, con respecto al nivel superior de la jerarquía.
- Síntesis de criterios y objetivos prioritarios.

El análisis multicriterio se utiliza esencialmente para la comprensión y resolución de problemas de decisión y posibilita emitir juicios comparativos entre proyectos o medidas heterogéneas (Saaty, 1980).

Se deben definir los criterios para luego ser ponderados asignándoles un peso relativo que indica la importancia relativa a los ojos del investigador, se considera, a menudo, una escala de valores entre un rango de 1 a 5, donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones (Zhu y Dale, 2001).

Estrategias a utilizar para penetrar el mercado seleccionado

Luego de haber identificado el país de destino, en función de identificar las estrategias típicas de ingreso a mercados, se deberá realizar una evaluación de las

distintas formas posibles de ingreso de la empresa. Cateora, Gilly y Graham (2010) nos mencionan las siguientes formas de ingreso a un mercado internacional:

1) Exportación como estrategia de ingreso: dependiendo de cuál sea la ubicación del intermediario la exportación puede ser directa o indirecta. Al respecto, Cateora et al (2010) definen cada una de las opciones de la siguiente manera:

En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país. Por el contrario, la exportación indirecta significa que la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto.

Por otro lado, muchos productos requieren que la empresa realice ventas directas en el país seleccionado. Especialmente para los productos industriales de alta tecnología y de alto precio, es probable que sea necesario establecer una fuerza de ventas en un país extranjero.

2) Licencias como método de ingreso: “los derechos de explotación de patentes, derechos de marcas registradas y los derechos de utilizar procesos tecnológicos se otorgan mediante licencias. Normalmente, es una estrategia preferida por las compañías pequeñas y medianas. No es necesario hacer una inversión en el exterior” (Cateora et al, 2010, p. 328).

3) Franquicia: respecto a las franquicias, Cateora et al (2010) expresan que representan un tipo de licencia en la cual el franquiciador proporciona un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración, y el franquiciado proporciona los conocimientos de mercado, capital y compromiso personal en la administración. La combinación de habilidades permite la flexibilidad para lidiar con las condiciones del mercado local y proporcionar a la compañía matriz un grado razonable de control. El franquiciador puede dar seguimiento por medio del marketing de los productos hasta el punto de la venta final.

4) Inversión Extranjera Directa: la IED consiste en la inversión dentro del país seleccionado mediante la compra de empresas locales de ese país o directamente creando una nueva empresa en dicho mercado (Cateora et al, 2010).

5) *Joint Ventures*: bajo esta modalidad, dos o más empresas se unen estableciendo una nueva empresa en otro país. Para la creación de esta nueva empresa cada socio aportará un activo, y en función de su aporte será el control que tenga sobre la nueva empresa creada (Cateora et al, 2010).

6) Alianzas estratégicas: a diferencia del Joint Venture, en esta modalidad cada empresa aporta recursos propios, pero sin la necesidad de creación de una nueva empresa (Cateora et al, 2010).

La empresa que desee cruzar fronteras deberá realizar un Plan de Marketing Internacional que contemple estas 4 estrategias para lograr una adecuada inserción en los mercados internacionales.

Estrategia de producto

Kotler (2012) expresa que el diseño de las estrategias de producto es una de las decisiones más importantes del marketing, en virtud de la cual las empresas continuamente están tratando de diferenciar su oferta del mercado y a través de ello reformulan su estrategia de marketing varias veces durante la vida de un producto.

Existen cinco vías por las cuales las empresas pueden crecer en el mercado:

- Estrategia 1: Extensión del producto y mensaje
- Estrategia 2: Extensión del producto y adaptación del mensaje
- Estrategia 3: Adaptación del producto y extensión del mensaje
- Estrategia 4: Adaptación del producto y adaptación del mensaje
- Estrategia 5: Invención del producto con su respectiva estrategia de comunicación.

Estrategia de Comunicación

Refiere a todas las formas de comunicación que usan las organizaciones para establecer el significado e influir sobre el comportamiento de compra entre los clientes existentes y potenciales. Los exportadores utilizan para comunicar sus productos en los mercados internacionales revistas especializadas en el rubro, guías de negocios, directorios, publicidad, páginas web, ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios, marketing directo y ventas personalizadas (Kotler, 2012).

Estrategia de Precio

Al momento de fijar un precio para insertarse con éxito en el mercado internacional, se debe evaluar una serie de factores que van a establecer los límites, máximo y mínimo, entre los cuales se va a ubicar el precio óptimo de venta. En primer lugar, se tiene como límite inferior el costo de fabricación del producto que me va a determinar un precio mínimo. En segundo lugar, se tiene que considerar el precio al cual la competencia está vendiendo sus productos que va a determinar un límite superior. Entre esos dos precios deberá fijarse el precio del producto que se quiere exportar. Existen estrategias de precios de exportación como también estrategias de precios globales (Kotler y Keller, 2016).

Estrategia de Plaza

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria (Kotler y Keller, 2016).

En toda estrategia de distribución es importante determinar la cantidad de canales por las que atraviesa el producto desde su fabricación hasta llegar al consumidor final. En ese sentido, si el fabricante vende de manera directa al consumidor final tendremos un canal de distribución de nivel cero. Mientras que si entre el fabricante y el consumidor final existe un único minorista estaremos en presencia de un canal de distribución de nivel uno (Kotler, 2012).

Estrategia de Promoción

Kotler (2012) expresa que la publicidad ofrece una razón para comprar mientras que la promoción de venta ofrece un incentivo para comprar.

Según Rivera Camino (2002, pág. 20) “la promoción de ventas persigue cuatro objetivos: a) introducir productos o empresas en nuevos mercados; b) informar sobre productos o empresas; c) motivar e informar sobre la imagen; y d) animar las ventas”.

La promoción de venta incluye diversas herramientas conforme sea el objetivo buscado; de esta manera, una muestra gratis estimula la prueba del producto por parte del consumidor, mientras que un servicio de asesoría gerencial gratuito encuentra su razón en el fortalecimiento de una relación a largo plazo con un detallista (Kotler, 2012).

DIAGNÓSTICO DE EXPORTACIÓN

Luego de analizar toda la información desarrollada con anterioridad, se puede afirmar que la empresa MAN-SER se encuentra en condiciones para llevar la comercialización de la máquina lavadora en mercados internacionales.

Con un buen ambiente interno dentro de la organización, gracias a que logró la certificación de las normas ISO 9001; con una estructura especializada, donde cada parte aporta para la consecución de estos, y gracias a las demás fortalezas puede plantearse alcanzar nuevos mercados, aprovechando la experiencia en el mercado actual. Sin embargo, debería pulir muchas de sus debilidades, como la de no contar con acciones concretas de marketing, y mejorar las estrategias de promoción. También se debe poner énfasis en la delegación desde la dirección, y, por otro lado, si se aumenta la producción, que puede ser probable si la empresa comienza a exportar, se debería aumentar el espacio en la planta, como así también dejar de alquilarla, ya que eso en cierta forma ralentiza la producción. Además, la empresa no cuenta con un departamento de comercio exterior, pero al poseer una estructura organizacional desarrollada por áreas se facilitará la creación de este. Otro importante punto es que la empresa en estudio ya ha alcanzado altos rendimientos en el sector en el que se encuentra. Gracias a sus productos confiables,

personalizados, de alta calidad y de permanente evolución tecnológica, ha sabido satisfacer al productor industrial en sus nuevas necesidades.

A nivel externo, esta empresa está en óptimas condiciones para aprovechar las oportunidades del entorno a partir de sus fortalezas, las cuales podrá utilizar también para sortear las amenazas presentes y futuras.

El tipo de cambio, y las variaciones que conlleva el mismo, representa una ventaja para la empresa, ya que la devaluación de este genera competitividad. Por otro lado, la inflación representa una desventaja para la empresa, ya que la misma se abastece de insumos locales, por lo que la variación de esta impacta en los precios. Otra de las situaciones que podría afectar el proceso de internacionalización de la empresa. Sin embargo, se espera que luego de tres años de recesión la economía argentina resurja.

A nivel internacional, también hay un escenario de incertidumbre debido a la pandemia del COVID-19, que, a pesar del avance de las campañas de vacunación, aun no se conoce cuando llegará a su fin, ni cual será el escenario mundial al que nos enfrentemos luego de que termine.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado del trabajo se aplicarán las herramientas expuestas en el marco teórico para cada uno de los objetivos específicos.

Seleccionar un potencial mercado meta

En primer lugar, se seleccionarán los cinco países de Latinoamérica que tengan el mayor volumen importado del producto en cuestión. Estos son: México, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Luego, se obtuvieron una serie de variables socioeconómicas de significativa importancia para analizar, que son:

- Importaciones totales

- Importaciones totales de máquinas lavadoras
- Derechos de importación
- Riesgo país
- Clima de negocios
- Distancia en kilómetros hasta el país de destino
- Inflación
- Crecimiento del PBI
- PBI per cápita
- Libertad económica
- Clasificación del entorno empresarial

Tabla 5. *Valoración de variables socioeconómicas*

Importaciones Totales (Posición 84.24.30)			
	<i>Valores en miles de USD</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	12.418	3	10 => 20
Perú	5.419	2	5 => 10
Brasil	53.029	5	50 => más
Colombia	6.975	2	5 => 10
México	92.895	5	50 => más

Valores en Millones	
1	0 => 5
2	5 => 10
3	10 => 20
4	20 => 50
5	50 => más

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trade Map (2020)

Importaciones Totales			
	<i>FOB USD</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	51.499.474.262	3	50 => 100
Perú	33.605.767.364	2	25 => 50
Brasil	158.930.498.838	4	100 => 500
Colombia	29.743.825.310	2	25 => 50
México	382.985.900.000	4	100 => 500

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

Valores en Millones	
1	0 => 25
2	25 => 50
3	50 => 100
4	100 => 500
5	500 => más

Derechos de Importación			
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	0,00	5	0 => 1,99
Perú	0,00	5	0 => 1,99
Brasil	0,00	5	0 => 1,99
Colombia	0,00	5	0 => 1,99
México	0,00	5	0 => 1,99

Fuente: elaboración propia en base a datos de Trade Map (2021)

Valores	
5	0 => 1,99
4	2 => 3,99
3	4 => 5,99
2	6 => 7,99
1	8 => más

Inflación (estimado 2021)			
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	3,1	2	3 => 3,99
Perú	2,0	3	2 => 2,99
Brasil	4,6	1	4 => más
Colombia	2,1	3	2 => 2,99
México	3,5	2	3 => 3,99

Fuente: elaboración propia en base a datos de Santander Río Trade (2021)

Valores	
5	0 => 0,99
4	1 => 1,99
3	2 => 2,99
2	3 => 3,99
1	4 => más

Crecimiento del PBI anual (estimado 2021)			
	<i>%</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	6,2	4	6 => 7,99
Perú	8,5	5	8 => más
Brasil	3,7	2	2 => 3,99
Colombia	5,1	3	4 => 5,99
México	5,0	3	4 => 5,99

Fuente: elaboración propia en base a datos de Santander Río Trade (2021)

Valores	
1	0 => 1,99
2	2 => 3,99
3	4 => 5,99
4	6 => 7,99
5	8 => más

PBI per Cápita (estimado 2021)			
	<i>USD</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	15.620	5	12.000 => más
Perú	6.680	3	6.000 => 8.999
Brasil	7.010	3	6.000 => 8.999
Colombia	5.750	2	3.000 => 5.999
México	9.250	4	9.000 => 11.999

Fuente: elaboración propia en base a datos de Santander Río Trade (2021)

Valores	
1	0 => 2.999
2	3.000 => 5.999
3	6.000 => 8.999
4	9.000 => 11.999
5	12.000 => más

Libertad Económica			
	<i>Posición</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	19/178	5	0 => 24
Perú	50/178	3	50 => 99
Brasil	143/178	2	100 => 149
Colombia	49/178	4	25 => 49
México	65/178	3	50 => 99

Fuente: elaboración propia en base a datos de Index of Economic Freedom (2021)

Valores (posición sobre 178 países)	
5	0 => 24
4	25 => 49
3	50 => 99
2	100 => 149
1	150 => más

Clasificación del Entorno Empresarial			
		<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	19/82	4	15=>29
Perú	44/82	3	30 =>44
Brasil	51/82	2	45 =>59
Colombia	51/82	2	45=> 59
México	32/82	3	30=>44

Fuente: elaboración propia en base a datos de Santander Río Trade (2021)

Valores (posición sobre 82 países)	
5	0 => 14
4	15=>29
3	30 =>44
2	45 =>59
1	60 => más

Distancia hasta el país de destino			
	<i>Kilómetros</i>	<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile (Santiago de Chile)	1.006	5	0 =>1.499
Perú (Lima)	3.297	3	3.000 => 4.499
Brasil (Brasilia)	2.997	4	1.500 =>2.999
Colombia (Bogotá)	6.209	1	6.000 => más
México (Ciudad de México)	6.768	1	6.000 => más

Fuente: elaboración propia en base a datos de Google (2019)

Valores (km.)	
5	0 => 1.499
4	1.500 =>2.999
3	3.000=> 4.499
2	4.500=> 5.999
1	6.000 => más

Riesgo País			
		<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	A3	5	A3
Perú	A4	4	A4
Brasil	C	2	C
Colombia	B	3	B
México	C	3	C

Fuente: elaboración propia en base a datos de Coface (2021)

Valores	
7	A1
6	A2
5	A3
4	A4
3	B
2	C
1	D

Ranking Clima de Negocios (2019)			
		<i>Valor</i>	<i>Rango</i>
Chile	59/190	4	30 => 59
Perú	76/190	3	60 => 89
Brasil	124/190	1	120 => más
Colombia	67/190	3	60 => 89
México	60/190	3	60 => 89

Valores (posición sobre 190 países)	
5	1 => 29
4	30 => 59
3	60 => 89
2	90 => 119
1	120 => más

Fuente: elaboración propia en base a datos de Banco Mundial (2019)

Tabla 6. *Matriz Multicriterio*

Criterio		Importaciones Totales de la posición 84.24.30	Importaciones Totales	Derechos de Importación	Inflación (estimado 2021)	Crecimiento del PBI (estimado 2021)	PBI per Cápita (estimado 2021)	Libertad Económica	Clasificación del Entorno Empresarial	Distancia hasta el país de destino	Riesgo País	Ranking Clima de Negocios	TOTAL
	<i>Peso</i>	0,2	0,05	0,25	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,25	0,02	0,02	1,00
Chile	<i>Valor</i>	3	3	5	2	4	5	5	4	5	5	4	4,31
	<i>Ponderado</i>	0,6	0,15	1,25	0,06	0,12	0,25	0,25	0,2	1,25	0,1	0,08	
Perú	<i>Valor</i>	2	2	5	3	5	3	3	3	3	4	3	3,33
	<i>Ponderado</i>	0,4	0,1	1,25	0,09	0,15	0,15	0,15	0,15	0,75	0,08	0,06	
Brasil	<i>Valor</i>	5	4	5	1	2	3	2	2	4	2	1	3,95
	<i>Ponderado</i>	1	0,2	1,25	0,03	0,06	0,15	0,1	0,1	1	0,04	0,02	
Colombia	<i>Valor</i>	2	2	5	3	3	2	4	2	1	3	3	2,7
	<i>Ponderado</i>	0,4	0,1	1,25	0,09	0,09	0,1	0,2	0,1	0,25	0,06	0,06	
México	<i>Valor</i>	5	4	5	2	3	4	3	3	1	3	3	3,47
	<i>Ponderado</i>	1	0,2	1,25	0,06	0,09	0,2	0,15	0,15	0,25	0,06	0,06	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis de la matriz multicriterio, se puede observar que el mercado más atractivo para la exportación de la maquina lavadora es Chile.

Los factores de mayor influencia fueron, arancel cero como resultado de pertenecer al Mercosur y la distancia en kilómetros hasta la capital del país. Cabe aclarar que son dos variables que influyen de manera significativa en el precio de exportación.

Estrategias para penetrar el mercado seleccionado

Estrategia de penetración de mercado

En primer lugar, para penetrar el mercado de Chile se debe optar por una forma de exportación. En el caso de MAN-SER se optó por la exportación indirecta. La empresa importadora es “Alfa Laval Sociedad Anónima Comercial E Industrial.” Esta empresa se dedica a comercializar productos de todo tipo de industrias a nivel internacional, y tiene sedes en distintas partes del mundo.

El empleo de este tipo de estrategia servirá para que Man-Ser pueda dar inicios a la internacionalización de su propuesta comercial, minimizando de esta manera los riesgos y costos inherentes de la exportación directa. Que quizás en un futuro, cuando cuente con mayor experiencia, pueda utilizar y así percibir una mayor utilidad y tener un mayor control sobre la operación.

Estrategia de producto

Para el desarrollo de esta intervención, la estrategia de producto elegida será la de adaptación del producto y adaptación del mensaje. Esto es debido a que, al ser un producto industrial y de gran valor, se realizan adaptaciones según los requerimientos del cliente, de la misma manera en que se realiza actualmente con los clientes locales. En cuanto al mensaje es necesario alterarlo, ya que no se realizan grandes esfuerzos de marketing por parte de la compañía y para penetrar un nuevo mercado se requiere de los mismos.

Respecto a la cantidad a comercializar, al ser la primera exportación de MAN-SER, se decidió exportar una unidad y se transportará por medio de un camión con carretón, por el gran tamaño y peso de la mercancía. A su vez la maquinaria, cuenta con un sistema de paletizado para una fácil manipulación de la misma.

Estrategia de promoción y comunicación

En primera medida se aconseja añadir un asesor de marketing a la empresa para poder desarrollar de esta manera las respectivas estrategias. También se decidió brindar asesoría gratuita para dar a conocer a potenciales clientes los mecanismos y modos de uso de los productos que ofrece la empresa. Y se refaccionará el sitio web para que los que ingresen puedan obtener información, contactar a la empresa y ser asesorados.

También se recomienda, participar en ferias internacionales industriales, lo que permitirá generar un contacto con nuevos clientes, evidenciar tendencias dentro del sector industrial, como también abrir nuevas oportunidades referidas a la mejora, investigación y desarrollo, que puedan implementarse en Man-Ser a fin de aumentar su competitividad.

Entre las ferias internacionales escogidas se encuentran:

Tabla 7. *Ferias internacionales*

Nombre	Descripción	Ubicación	Fechas
Metal Mineracao 2021	Presentación y exposición de productos y maquinaria para el sector metalmecánico, metalúrgico y mineral	Criciuma, Brasil	Entre el 18 y 21 de Junio del 2021
FISE 2021	Exposición de productos y servicios tecnológicos y maquinaria dentro del sector industrial y eléctrico	Medellín, Colombia	Entre el 16 y 18 de Noviembre del 2021
Automechanika 2022	Exposición de productos y servicios relacionados a la industria automotriz	Buenos Aires, Argentina	Entre el 14 y el 17 de Septiembre del 2022

Fuente: elaboración propia.

Una de las elegidas es FISE 2021, se presenta como un espacio de encuentro comercial y académico de alto nivel para expositores, visitantes y todo tipo de público afín a la industria eléctrica. Se realizará desde el 16 al 18 de noviembre de 2021 en

Medellín, Colombia. El precio de participación para pequeñas/medianas empresa es entre USD 1450 y USD 2200.

Estrategia de precio

Para poder ingresar al mercado con un precio que sea competitivo se establecerá un margen de ganancia por encima del costo. El precio local de cada máquina lavadora con la instalación es de USD 60.000. El precio internacional tendrá un margen de ganancia del 15% sobre el valor FOB/FCA.

Para realizar el cálculo del precio FOB/FCA se sigue el instructivo detallado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2021), en el cual se detallan los siguientes aspectos a tener en cuenta para su formulación

- 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 de exportación (%)
- UT: Utilidad Neta (%)
- RE: Reintegros (%)
- GI: Gastos Indirectos
- Anticipo de Impuesto a las ganancias (%)

Contando con estos parámetros, se exponen a continuación los valores para cada uno de los aspectos a tener en cuenta para el cálculo del precio FOB.

Tabla 8. Planilla de cálculo del precio FOB

Unidad	Concepto	Valor USD	INCOTERM
CM	Costo de mercadería	\$60.000	EXW
EMB	Envases y embalaje	\$15	
FI	Flete interno	\$ -	
SI	Seguro Interno	\$ -	
OG	Otros gastos directos	\$230	
COM	Comisiones varias (%)	3%	
AIG	Anticipo Impuesto a las Ganancias (%)	0,50%	
DE	Derechos de exportación (%)	0%	
AIG	Anticipo ganancias (%)	0,5%	
UN	Utilidad Neta (%)	15%	
RE	Reintegro (%)	7%	
Franco a bordo/Franco transportista		\$67.691,01	FOB/FCA
FIN	Flete Internacional	\$900	
SIN	Seguro Internacional	\$300	
Coste, seguro y flete		\$68.891,01	CIF/CIP
DI	Derechos de importación (0%)	\$-	
SA	Servicio de aduana (1%)	\$688,91	
CDA	Comisión despachante de aduana (0,7%)	\$482,24	
BI	Base imponible de cálculo	\$70.062,16	
IVA	IVA (19%)	\$13.311,81	
Derechos de entrega pagados		\$83.373,97	DDP

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, resumiendo lo anterior, los precios FCA, CIP y DDP quedarían de la siguiente manera:

FCA = USD 67.691,01

CIP = USD 68.891,01

DDP = USD 83.373,97

Estrategia de plaza o distribución

Debido a que la estrategia de penetración elegida fue la exportación indirecta, no es elección de la empresa la manera en que el importador coloque el producto en tal mercado. Por lo que se concreta la exportación una vez que el producto se coloca en manos de dicho distribuidor.

Para hacer llegar el producto a la dirección del importador, se utilizará el transporte terrestre ya que resultó ser el más conveniente debido a costos y distancia. Se realizará por medio de un camión con carretón, por el gran tamaño y peso de la mercancía. Es importante tener en cuenta que la máquina cuenta con un sistema de paletizado para una fácil manipulación de la misma, lo que facilita el proceso de carga y descarga.

La empresa que se encargará de transportar la mercancía es Lambda Logistics S.A. ubicada en la calle Rafael Núñez 3835. Tiene un costo de 900 USD y el transporte partirá desde la puerta de la fábrica de Man-Ser, ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724 hasta la bodega de Alfa Laval, ubicada en 9340, Fresia, Quilicura, Región Metropolitana, Chile.

CONCLUSIONES

Las organizaciones, para cumplir con sus objetivos y metas a largo plazo, deben hacer uso de diferentes herramientas de análisis y de planificación, para que de esta manera puedan implementar las medidas que contribuirán al logro eficiente de los objetivos empresariales y de las aspiraciones de sus propietarios. En este sentido, el plan de negocios internacional tiene como premisa el desarrollo de una propuesta para que una empresa pueda abrirse al mercado exterior, potenciando sus fortalezas y oportunidades.

En este trabajo, se realizó la intervención sobre la empresa Man-Ser, organización de origen familiar, que dentro de sus objetivos corporativos cuenta con la premisa de llegar a posicionarse, con sus productos y servicios, dentro del mercado nacional e internacional, concretamente dentro de la región latinoamericana. Sin embargo, luego de un análisis a nivel interno, se ha identificado que la empresa carece de las herramientas necesarias para llevar adelante tal acontecimiento, generando de esta manera una concentración sobre el mercado interno, perdiendo así oportunidades de mercado.

Por los motivos mencionados, se ha establecido el diseño de un plan de negocios de internacionalización, para que de esta forma Man-Ser pueda dar sus primeros pasos en el comercio exterior, afianzando su confianza en las estrategias y técnicas de comercialización, logrando un mayor potencial para el conjunto de productos y servicios ofrecidos.

En este caso, se ha trabajado sobre la penetración en el mercado chileno a través de una maquina lavadora, la cual cuenta con una alta demanda dentro del país de destino escogido a través de la matriz multicriterio. Para ello, se establecieron las distintas estrategias de comercialización que serán necesarias para que Man-Ser dé el salto hacia la internacionalización, aumentando sus ventajas competitivas y permitiendo, en el largo plazo, el logro de su visión y misión.

El desarrollo de este trabajo ha aportado la posibilidad de implementar las herramientas de análisis y de planificación para materializar un plan de internacionalización que sea congruente con las características y capacidades de la empresa en cuestión. Esto, ha contribuido a evidenciar la relevancia que presenta el

sector sobre el cual se ha trabajado, como también dejar las pautas claras para que el proceso diseñado pueda ser emulado por otras organizaciones que busquen objetivos similares.

RECOMENDACIONES

Si bien a lo largo del trabajo se han generado los aportes que Man-Ser debe tener en cuenta al momento de implementar su internacionalización, se plantean una serie de sugerencias y recomendaciones que le ayudarán a aumentar sus ventajas competitivas, pudiendo de esta manera afrontar la volatilidad del entorno y la alta competitividad existente, tanto a nivel nacional como internacional.

En primer lugar, se recomienda diseñar un área de comercio internacional, la cual, precedida por un profesional experimentado, quien pueda aportar los aspectos estratégicos, tácticos y operacionales sobre las intervenciones que la organización lleve adelante, ya sea desde el plan de exportación propuesto como nuevas alternativas que surjan.

Como segunda recomendación se sugiere que Man-Ser no tome las herramientas de análisis como aspectos estáticos, sino que pueda materializar un análisis periódico de cada una de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas, como también sobre el sector y mercado en el cual opera. Esto ayudará a identificar nuevas oportunidades de mercado, potenciando el posicionamiento de la empresa frente a sus rivales e incorporar nuevas ventajas competitivas.

Otra de las recomendaciones se basa en desarrollar, de manera análoga a su internacionalización, un plan estratégico, en el cual se aborden las diferentes estrategias funcionales, tales como recursos humanos, organización, finanzas, comercialización, producción, logística, entre otras para generar una vinculación entre las mismas que contribuya al logro de sus objetivos corporativos desde un plano eficiente.

REFERENCIAS

- Agencia Argentina de Comercio Internacional. (2019). *Memoria Institucional e Informes de Gestión 2016-2019*. Recuperado de <http://inversionycomercio.org.ar/es/contenido/36-quienes-somos-aaici>
- Banco Mundial (2021). *Argentina: panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20si%20bien,existencia%20de%20controles%20de%20precios>.
- BCRA (2020). *Política monetaria*. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp#a
- Cancillería (2019). *Acuerdo de asociación Mercosur – Unión Europea*. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/acuerdo-mercosur-ue>
- Cancillería (2019). *Declaración presidencial de los países de la alianza del Pacífico y del Mercosur*. Recuperado de: <http://www.cartillaciudadania.mercosur.int/oldAssets/uploads/Plan%20de%20Acci%C3%B3n-%20Anexo%20declaraci%C3%B3n%20Puerto%20Vallarta.pdf>
- Cateora, P. Gilly, M. & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional*. México: Mc Graw Hill Educación
- El Economista (2021). *Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI del 7% como base para 2021*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/>
- FMI (2021). *The IMF and Covid-19*. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#A>
- INDEC (2020). *Cuentas nacionales, PBI tercer trimestre 2020*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

- Kanenguiser, M. (2021). *Otro mes con alta inflación: abril se acercó al 4% y acumula un incremento del 46% en el último año*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/05/01/otro-mes-con-alta-inflacion-abril-se-acerco-al-4-y-acumula-un-incremento-del-46-en-el-ultimo-ano/>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación
- Kotler, P. Keller, L. K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación
- Ley 23.981 (1991). *Tratado suscripto para la constitución de un mercado común entre las Repúblicas Argentina, Federativa del Brasil, Paraguay y Oriental del Uruguay*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/380/norma.htm>
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2019). *Acuerdos Internacionales: MERCOSUR – EFTA*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/conoce-los-acuerdos-internacionales/efta>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2021). *Calculadora FOB – Instructivo*. Recuperado de: <https://calculadora.vuce.gob.ar/docs/Calculadora%20FOB%20-%20INSTRUCTIVO.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2019). *Argentina Trade Net*. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/quienes-somos>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *Pro Argentina: promoción del comercio internacional*. Recuperado de: <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/projects/proargentina--promocion-del-comercio-internacional.html>
- Rivera C. J. Vigaray D. (2002). *La promoción de ventas: Variable clave del marketing*. Madrid: Editorial ESIC.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

- Santana, A. (2020). *Una mirada al agitado y desafiante primer año de Alberto Fernández en la presidencia de la Argentina*. Recuperado de: <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201210-primer-a%C3%B1o-gobierno-alberto-fern%C3%A1ndez-presidencia-argentina>
- Santander Río Trade. (2019). Recuperado de <https://en.portal.santanderriotrade.com/analyse-markets/argentina/economic-political-outline>
- Trade Map. (2020). *Panorama económico y político en Argentina*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Zhu, J.M. Dale, A.P. (2001). *A Web-based decision analysis tool for natural resource and environmental management*». *Environmental Modelling & Software*, nº 16, 251-262.