



Trabajo Final de Grado

Inserción al mercado Latinoamericano de la Empresa MAN-SER SRL

Alumno: Ambrosi, Giuliana Chiara

DNI: 41963003

Legajo: CIN01981

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

2020

Resumen

En el presente trabajo se va a analizar la posibilidad de incursionar en el mercado exterior, más precisamente en el mercado brasilero, con la introducción de un producto en particular que son los mecanizados. La idea principal es realizar la alianza comercial a través de un Joint-Venture con una empresa de dicha región que también es del mismo sector que MAN-SER pero que no cuenta con estos tipos de productos. La clave es que dicho vínculo perdure en el tiempo para que, la empresa logre posicionarse en dicho mercado y llegue a un punto de fidelización con los clientes. Se utilizarán las estrategias de marketing como también el diseño de una nueva estructura general con foco sobre los recursos humanos, materiales y financieros adecuados a tal fin. Con esta planificación estratégica lo que se busca es disminuir costos, compartir riesgos, lograr una mayor eficiencia en las actividades, aprovechando las oportunidades y generando un mejor rendimiento y un adecuado cumplimiento del objetivo central. El siguiente proyecto investigativo está previsto ser desarrollado en el plazo de un año comenzando desde enero del 2021 y terminando en diciembre del mismo año.

Palabras claves: Estrategia – Internacionalización – Joint Ventures – Comercio exterior

Abstract

In this paper we will analyze the possibility of entering the foreign market, more precisely the Brazilian market with the introduction of a particular product that is mechanized. The main idea is to make the commercial alliance through a Joint Venture with a Brazilian company that is also in the same sector as MAN-SER but does not have these types of highly specialized products. The key is to ensure that this link lasts over time so that in this way the company can position itself in the Brazilian market and reach a point of loyalty with customers. The use of marketing strategies are those that will be used to achieve the objectives present in this project as well as determine an adequate human, material and financial resources structure for this purpose. With this strategic planning, what is sought is to reduce costs, share risks, achieve greater efficiency in activities by taking advantage of opportunities as well as generating better performance and adequate fulfillment of the central objective.

Keywords: Strategy - Internationalization - Joint Ventures - Foreign trade

Contenido

Introducción	1
1. Análisis de la situación	3
1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	3
1.1.1. <i>Contexto Político - Legal</i>	4
1.1.2. <i>Contexto Económico</i>	4
1.1.3. <i>Contexto Social</i>	6
1.1.4. <i>Contexto Tecnológico</i>	7
1.1.5. <i>Contexto Ambiental</i>	8
1.2. <i>Análisis de la industria</i>	8
1.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes o compradores</i>	9
1.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i>	9
1.2.3. <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	9
1.2.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	10
1.2.5. <i>Rivalidad entre los competidores</i>	10
1.3. <i>Objetivos</i>	13
2. Análisis del diagnóstico	14
3. Marco teórico	15
4. Plan de implementación	17
4.1. <i>Alcance:</i>	18
4.2. <i>Alcance geográfico:</i>	19
4.3. <i>Metodología:</i>	19
4.3.1. <i>Plan de acción</i>	19
4.3.2. <i>Estructura de Recursos Humanos</i>	21
4.3.3. <i>Productos de exportación</i>	22
4.3.4. <i>Logística</i>	23
4.3.5. <i>Canales de comunicación</i>	23
5. Conclusiones	27

6. Bibliografía	29
7. Anexo	31
4.3.4. <i>Cotización del transporte</i>	31

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Debilidades y fortalezas de MAN-SER</i> . Fuente: Elaboración propia -----	10
Tabla 2. <i>Amenazas y oportunidades de MAN-SER</i> . Fuente: Elaboración propia -----	11

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Brecha Cambiaria Argentina. Fuente: Banco Central (2018) -----	5
---	---

Introducción

A través del presente trabajo, se pretende definir oportunidades de negocios en mercados latinoamericanos para la empresa MAN-SER, específicamente se toma como referencia la introducción al mercado brasilero. Así mismo, las bases establecidas para este trabajo es poder darle un sentido práctico a las teorías cumpliendo con cada objetivo planteado. De esta manera se pueden especificar las bases teóricas que necesita la empresa para lograr su internacionalización por medio de su puesta en práctica.

Los comienzos de MAN-SER SRL son atribuibles a un común denominador en las Pymes. Básicamente su historia es la de un hombre llamado Luis Mansilla que empieza con pequeños trabajos de soldadura para una empresa en particular. Y de esta manera ya en 1995 se formaliza lo que hoy se conoce como MAN-SER.

La tecnología se agregó de a poco, apuntando el crecimiento exponencial debido a la compra de una máquina punzadora. La implementación de nuevas tecnologías le permitió abarcar nuevos negocios, constituyéndose en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales, como cabe mencionar, las empresas AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

Pasado el 2002 deja de ser una empresa unipersonal para transformarse en una SRL. El aumento de recursos económicos vino de la mano con el aumento del capital humano.

En el año 2009, los hijos del fundador Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior. En consecuencia esta nueva planta le permitió a MAN-SER incrementar la capacidad de producción, y lograr aumentar las ventas. Este aumento de producción le asegura no solo abocarse al mercado nacional sino también aperturarse a mercados externos logrando una mayor penetración. Por consiguiente, la importancia de este trabajo conllevará a poder posicionar a MAN-SER SRL de manera concreta en dicho mercado, diversificando la cartera de clientes y en efecto, disminuyendo su capacidad ociosa con lo que en la actualidad le está provocando tiempos muertos y mayores costos.

En primera instancia, se detallan las debilidades y fortalezas de la empresa como también los factores inherentes al contexto a través de las oportunidades y amenazas.

Esto se llevará a cabo conociendo las características de dicha empresa, su entorno, sus productos, la tecnología que utiliza y demás variables consideradas como importantes.

Del mismo modo, se delimitan los objetivos tanto generales como específicos. Para pasar luego a las teorías y su base práctica dentro de MAN-SER, siendo este punto el objeto de estudio de este presente trabajo investigativo.

Por otro lado se mencionan a continuación antecedentes relevantes para este caso de estudio:

Partiendo de la base que MAN-SER es una Pyme, se considera oportuno tener en cuenta el trabajo realizado por Tassarolli (2015) llamado "Plan de negocios en Latinoamérica de una Pyme". En el mismo se menciona las dificultades que tienen este tipo de organización en cuanto al acceso al crédito, la falta de estrategias a largo plazo, como también una gestión débil en cuanto a la gestión del personal, teniendo empleados muy poco capacitados. En consecuencia, el esfuerzo para poder exportar como detalla la autora es superior a empresas de mayor porte y es necesario una re-definición de objetivos en pos a un mejoramiento general no solo de la estructura interna sino también del contexto en donde se desarrollan las pymes.

También es menester considerar el estudio de Espinoza Muñoz (2014) llamado "Identificación de oportunidades en Latinoamérica para una empresa agrícola". La misma también hace referencia a una pyme que desea exportar sus productos, donde el eje principal está centrado en aplicar los distintos modelos teóricos en base a un desarrollo más práctico de los mismos y en consideración a un producto en particular que es el garbanzo. La posibilidad de contar con esta información permite conocer las delimitaciones que tuvo su estudio para poder perfeccionarlos en ésta investigación.

Para llevar a cabo el presente trabajo se ha establecido como objetivo general:

- Lograr una penetración en el mercado brasilero para la empresa MAN-SER a través de la aplicación de un plan de internacionalización.

Y como objetivos específicos:

- Determinar cuáles son los factores que inciden en la internacionalización de una empresa dentro del mercado brasilero, utilizando el joint-venture como punto de partida

- Desarrollar una propuestas de marketing efectivo para penetrar en el potencial mercado seleccionado.

En conclusión el análisis investigativo pone de manifiesto tener presente no sólo las características de la empresa, los análisis científicos, sino también conocer la situación que Argentina está teniendo desde el 2015 hasta el 2020 para conjugar estas tres aristas y lograr un trabajo de calidad.

1. Análisis de la situación

La globalización trajo consigo aparejada, la posibilidad de que las empresas puedan realizar acuerdos internacionales para poder generar negocios entre varios países. Para el caso de las pequeñas y medianas empresas los beneficios vienen impulsados por el desarrollo de acciones que le permitan incrementar sus resultados positivos a través del aumento de clientes y de esta manera diversificar los riesgos.

Por consecuencia, la posibilidad que MAN-SER SRL identifique oportunidades comerciales en el exterior de Argentina específicamente en el mercado brasilero, la llevará sin lugar a duda a posicionarse de manera ventajosa frente a sus competidores directos atrayendo indudablemente un renombre con sus clientes actuales y también una influencia de potenciales clientes que buscan empresas en crecimiento.

Así mismo, conocer el entorno donde se desarrolla es de vital importancia ya que existe una interacción continua con el mismo, determinando distintos factores de acuerdo a su enfoque. En consideración se realiza a continuación un análisis PESTEL.

1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar de manera puntual aquellas variables o situaciones que afectan a una empresa con respecto a su entorno. Según Jhonson, Whittington y Scholes, (2011) establece que:

“Las influencias del entorno se pueden clasificar en cuatro grandes categorías: esfera política, económica, social y tecnológica. La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ecológicos y ambientales, ha hecho desarrollar una versión actualizada del modelo PEST, denominado PESTEL, para además analizar los factores ecológicos y regulatorios.” (p.36)

1.1.1. Contexto Político - Legal

Hace referencia a las variables de estabilidad política como también a las normas, decretos, leyes que regulan las actividades tanto de los individuos como de las empresas.

Para Argentina, las exportaciones en los últimos años se han visto reducidas principalmente por los aranceles que se han impuesto sobre las mismas, provocando de esta manera una desalentación con respecto a las mismas.

Aunque la situación es compleja y en especial para las pymes, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional está haciendo hincapié en revertir esta situación por lo que en su página se puede encontrar la información necesaria para dar los primeros comienzos en el mundo de las exportaciones.

Cabe destacar que es un avance del país para esta nueva área, pero también se debe considerar que existe una fuerte inestabilidad política y económica en el país lo que provoca en las empresas y de modo particular para las pymes, el reformulamiento continuo de sus estrategias y que el establecimiento de objetivos a largo plazo se haya convertido en una especie de utopía.

Así mismo, se destaca la imponentia del Estado para firmar acuerdos de libre comercio y de esta manera restaurar el nivel de exportaciones que se tenía años atrás. Aún le queda solucionar los problemas existentes en el tratado con Israel y ampliar la lista de productos de preferencia con la India, así como mejorar los Acuerdos de Complementación Económica (ACE) con México, Colombia, Ecuador y Perú.

1.1.2. Contexto Económico

Al ser uno de los entornos con mayor incidencia en las organizaciones debe ser tenido en cuenta firmemente para el desarrollo de las estrategias y directrices que afectan sus resultados a corto y largo plazo.

La crisis que Europa y Estados Unidos ha atravesado últimamente, repercutió de manera directa en Argentina. Según detalla Rovelli (2018) desde septiembre de 2011 Argentina empezó a sufrir los problemas de menores exportaciones a Brasil y a China, Europa y EEUU (50% de las ventas externas del país).

Según el Fondo Monetario Internacional (2020) la economía mundial tendrá un retroceso para fines del año 2020 en -4.9%, debido principalmente a la gran crisis sanitaria que golpea sin precedentes a lo largo del mundo. Sin duda, un valor extremadamente perjudicioso para cualquier empresa, donde los márgenes de ganancia se han reducido más de la mitad y la planificación estratégica necesaria será básicamente sobrevivir.

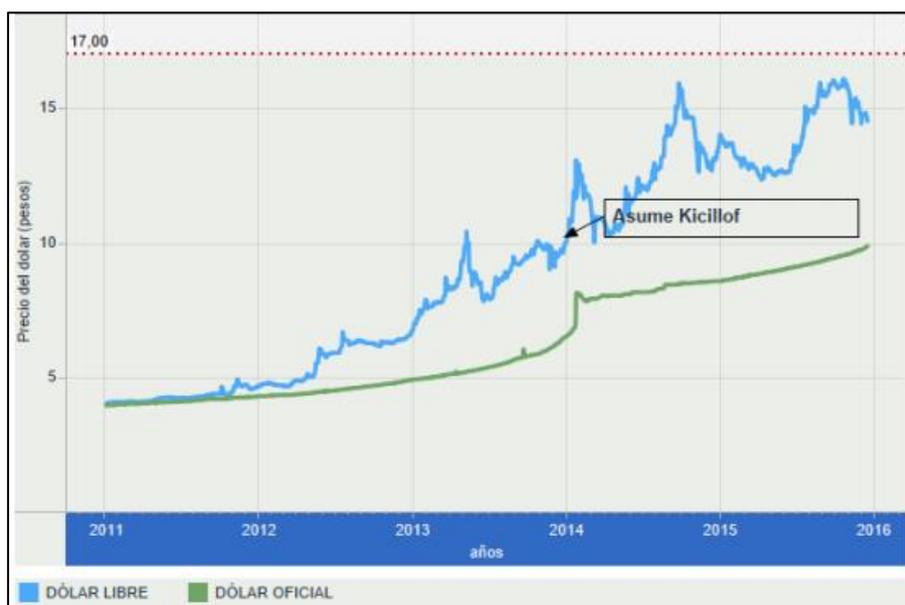
Siguiendo con el mismo lineamiento, la Fundación Mediterránea IERAL (2019) ha establecido que:

“Argentina ha mostrado en la última década una alta inestabilidad macroeconómica, que sin dudas afecta su potencial de crecimiento e integración en una economía globalizada. Un país que no ofrece perspectivas claras de crecimiento y de precios relativos futuros torna difícil la inversión y el crecimiento de sus empresas.” (p. 8)

Otra variable que ha entrado en juego desde hace tiempo es el cepo cambiario, influyendo en los costos de producción de las empresas con sede en Argentina. Cuando éstas desarrollan actividades a precios dólares y teniendo en cuenta la inflación que no cesa de crecer en el país, le resta la posibilidad de ser competitivas en mercados externos.

En cuanto a las consecuencias del Cepo, el primer efecto de los controles cambiarios fue un mercado informal de divisas. El mismo es presentado a continuación donde se puede visualizar las distintas cotizaciones y la respectiva brecha cambiaria.

Gráfico 1: Brecha Cambiaria en Argentina.



Fuente: Banco Central (2018)

Desde el primer día de marzo de 2011 se puede apreciar que existía una brecha cambiaria que no superaba el 5% y provenía de las distorsiones que surgieron como consecuencia de las restricciones a las importaciones. Luego la brecha cambiaria se multiplicó a partir de octubre de ese año, momento en el cual se aplicó la Resolución General 3210 de AFIP¹.

Otra consecuencia indeseable que trajo aparejado fue que las empresas radicadas en el exterior no encontraron seguridad económica y legal en el país llevando a una reducción tajante de divisas por parte de inversores extranjeros.

1.1.3. Contexto Social

El entorno socio - cultural está relacionado con las características físicas de la población.

Los hábitos de consumo, estilos de vida, religión, índices de natalidad, mortalidad son determinantes que deben ser tenidos en cuenta para el crecimiento de toda organización. Los índices de pobreza repercuten también en las organizaciones ya que éstas últimas tienen que realizar las planificaciones adecuadas del personal a mediano y largo plazo.

Según estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo (2019) ha llegado a la siguiente conclusión:

“En el sector privado se empezó a agudizarse el déficit de profesionales. La escasez de mano de obra capacitada y el tiempo que le lleva a las empresas preparar a su personal, obliga a las empresas a ocuparse de preparar programas de retención para evitar la migración de su personal y aumentar las remuneraciones.”

Éste es un punto que las empresas han venido observando, la falta de ingenieros capacitados, como también técnicos y oficios calificados como por ejemplo torneros se establecen como prioridades en cuanto a la demanda, pero la oferta está muy limitada. Las consecuencias pueden ser variadas, como ser poco incentivo por parte de los estudiantes para estas carreras, debido a que llevan mucho tiempo de estudio y los jóvenes están priorizando otras menos complejas y de corta duración.

¹ La Resolución General 3210 establece como deben regirse las operaciones de cambio en moneda extranjera con sus respectivas limitaciones y provee al Banco Central el control absoluto de todas solicitudes de compra de dicha divisa.

Otro factor importante es la alta rotación del personal. Esto se está observando en jóvenes de la llamada generación Y (jóvenes desde los años 80 en adelante). No hace mucho tiempo, una persona ingresaba a una empresa y permanecía en ella hasta su jubilación. Esto ha cambiado y como establece un informe de IProup.com (2018):

“El 65% de los empleados de una empresa en Argentina corresponde a la generación Y, lo que conlleva es que el periodo de permanencia en una compañía no llega a los 5 años. Ya que las características de estas personas están continuamente buscando la innovación y no sólo los motiva la parte económica sino la posibilidad de obtener puestos cada vez más desafiantes.”

1.1.4. Contexto Tecnológico

Dentro de una organización, los procesos tecnológicos conjugan capacidades técnicas con las financieras, comerciales y administrativas permitiendo de esta manera lanzar un nuevo producto al mercado como también mejorar productos o procesos.

Los avances tecnológicos son las puertas de entrada para crear oportunidades y conseguir mercados nuevos. Aquellas empresas que logren mejorar a nivel tecnológico serán las que lleguen a expandirse y perdurar en el tiempo.

Factores que inciden:

- Toda empresa maneja información sensible en cuanto a sus actividades, procesos y estrategias por lo que debe contar con un sistema automatizado para proteger dicha información.
- Procesos. La sistematización de los procesos lleva consigo aparejado que los tiempos estándar se dirijan a los cibles de manera eficiente, provocando de esta manera beneficios sobresalientes en los costes de las empresas.
- Los medios electrónicos. Corresponden a los circuitos online que hoy en día les otorga a toda organización tener disponible el mundo entero a un solo clic de distancia.

En Argentina, los empresarios están en la misma sintonía en cuanto a las deficiencias del país con respecto a un bajo nivel de inversión sumado a tecnologías obsoletas en relación a los servicios e infraestructura. Esto provoca que los costos se acrecienten ya que afecta directamente a la logística y al transporte.

En entrevista realizada a CENIT (2018) establece que:

“Existe una marcada resistencia de los empresarios argentinos con el medio científico-tecnológico, incluso en temas próximos o vinculados al campo específico de acción de su empresa, ya sea por aprensión, temor o desconfianza a un campo desconocido o menos familiar, o por dificultades de orden burocrático.”

1.1.5. Contexto Ambiental

En la actualidad las empresas consideran de gran importancia el contexto ambiental o medio ambiental. Las materias primas, la contaminación y los residuos son algunas variables tenidas en cuenta dentro de las organizaciones.

Cuando los recursos son escasos, la competencia se hace más ardua y es allí donde las estrategias deben focalizar sus esfuerzos para encontrar distintas vías de abastecimiento frente a esta limitada provisión de recursos materiales.

Por otro lado, surge una nueva palabra para las organizaciones, la ecoeficiencia donde busca disminuir el impacto al medio ambiente en relación a los niveles producidos. Surgen, por lo tanto, una serie de beneficios a las empresas:

- Mejora la imagen de la empresa dentro de su entorno
- Se racionaliza y se ahorran recursos
- Disminución considerables de riesgos ambientales
- Se adecua a las reglamentaciones vigentes en cuanto a la actuación dentro del medioambiente

En cuanto a las empresas del sector, el tema radica en el manejo de los residuos como es la viruta de metal que debe estar debidamente alojadas en contenedores especiales y alejados de cualquier material inflamable.

Así mismo, la utilización de los recursos naturales y la generación de residuos contaminantes han venido siendo preponderantes en dichas empresas y las regulaciones del Estado están poniendo mayor énfasis y control sobre las mismas.

1.2. Análisis de la industria

En consideración a este punto se analizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Es una herramienta útil a la hora de determinar la rentabilidad del sector con el fin de evaluar cómo afecta a la empresa en estudio.

1.2.1. Poder de negociación de los clientes o compradores

Para la firma MAN-SER, los clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Por lo plasmado ut supra se puede determinar que el poder de negociación de los clientes es alto, solamente se observan 5 clientes que se llevan más del 85% de la producción de la empresa. En consecuencia, MAN-SER debe hacer foco en producir productos y servicios de alta calidad a un precio competitivo para seguir manteniendo dicha cantidad de clientes y, del mismo modo, atraer clientes potenciales, logrando de esta manera una mayor cobertura de mercado.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación de los proveedores de MAN-SER SRL es bajo, debido básicamente a la gran y variada cantidad presente tanto en la provincia de Córdoba como en Buenos Aires. Para el caso de insumos de uso normal, la empresa ya cuenta con proveedores fijos. Pero en el caso de insumos no habituales, se envía una solicitud de cotización a varios proveedores potenciales y de la alternativa más ventajosa será la seleccionada.

1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores para MAN-SER SRL es baja principalmente porque las barreras de ingreso son altas, ya que se necesita contar con maquinarias especializadas como también personal capacitado para accionarlas. Las áreas de soldaduras y pintura requieren que la mano de obra sea especializada o bien que tenga conocimientos básicos en su utilización y luego perfeccionarlo dentro de dicha empresa. Para el caso del corte, plegado y armado de chapas, estas actividades son realizadas por

maquinarias especializadas. La mano de obra puede no contar con dicha especialización tan específica.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Como MAN-SER SRL comercializa bienes industriales en su etapa de crecimiento puede introducir mejoras e innovaciones constantemente para atraer nuevos clientes. Son productos específicos como es el corte, plegado, punzonado y armado de chapas que en algunos casos son realizados a medida, de acuerdo a las necesidades de los clientes, por lo que no son tan fáciles de sustituir por que se necesitan procesos especializados como el galvanizado de piezas que no es muy común en muchas empresas. Así mismo, la empresa ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Son de carácter innovador por lo que no cuenta con productos sustitutos

1.2.5. Rivalidad entre los competidores

Los principales competidores a nivel nacional de MAN-SER SRL son:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Los competidores son muy pocos y para el caso de los protectores de bancada es único es decir, no hay competencia. En síntesis es un sector rentable debido a la muy baja competencia.

Ahora bien, es fundamental conocer la situación de la empresa para poder determinar, en consecuencia, con que fortalezas cuentan como también que debilidades presentan en torno a su estructura interna y, del mismo modo, las amenazas que deben superar dentro del contexto donde se desarrollan, teniendo presente las oportunidades que pueden tomar del mismo entorno logrando una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En efecto, de acuerdo a lo establecido se realiza a continuación un análisis FODA, es decir, una descripción detallada de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que cuenta y enfrenta la empresa en la actualidad.

Tabla 1. *Debilidades y fortalezas de MAN-SER*. Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS	Peso	Calificación	valor ponderado
Adecuado proceso de inducción para el personal nuevo	0,02	4	0,08
Proceso productivo estandarizado	0,01	4	0,04
Certificado de Calidad ISO 9001	0,02	4	0,08
Constante innovación tecnológica	0,09	4	0,36
Distribución directa de productos	0,09	4	0,36
Posee un área de diseño	0,01	4	0,04
Diferenciación a través de sus productos y servicios	0,2	4	0,8
Precio menor que sus competidores	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
El área de Recursos Humanos no está organizada eficientemente	0,03	1	0,03
No tienen incentivos por buen desempeño	0,05	2	0,1
Poca gestión ambiental	0,01	1	0,01
Casi nula participación de los empleados en aportes de ideas	0,10	2	0,2
Subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella”	0,04	1	0,04
Poco espacio en la planta	0,08	1	0,08
Demora en los plazos de entrega de los productos	0,12	1	0,12
No se trabaja con presupuestos departamentales	0,01	1	0,01
No se aprovecha la totalidad de la capacidad instalada	0,02	1	0,02

El control de gestión es casi nulo	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,71

Tabla 2. *Amenazas y oportunidades de MAN-SER*. Fuente: Elaboración propia

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	valor ponderado
Altas barrera de entradas a nuevos competidores	0,1	4	0,4
Mercado potencial importante	0,16	3	0,48
Cientes actuales sirven como carta de presentación.	0,08	4	0,32
Posibilidad de exportar sus productos	0,06	4	0,24
Capacidad ociosa que ayuda a cubrir la demanda del nuevo mercado	0,03	4	0,12
AMENAZAS			
Cierres de empresas debido a la pandemia mundial	0,18	4	0,72
Incremento de tributación – Inestabilidad política	0,1	4	0,4
Aumento de precio de las maquinarias importadas	0,09	4	0,36
Dependencia de grandes clientes	0,12	4	0,48
Aumento de la inflación	0,08	4	0,32
TOTAL	1		3,84

En cuanto al análisis de las debilidades y fortalezas se puede apreciar que la empresa en estudio presenta una capacidad estratégica que la ha ayudado en los últimos tiempos a fortalecer su crecimiento y su expansión. Cabe destacar, que la compra de un nuevo galpón fue gracias a las actitudes de los dueños de seguir creciendo y fortaleciéndose de forma constante.

Así mismo, su fuerte orientación hacia los productos y los clientes le ha condecorado una fidelización por parte de los mismos. Su enfoque en tener productos de calidad a un precio menor que la competencia la lleva a lograr ventajas competitivas en el sector.

Sin embargo, aun teniendo una visión y una misión clara surgen aspectos que la llevan a dificultar el logro de sus objetivos. La deficiencia en el área de recursos humanos, como no contar con profesionales en el área de producción le otorga una capacidad de respuesta limitada para el caso de aumentar la producción. Del mismo modo, no existe una adecuada comunicación institucional ni tampoco la posibilidad de detectar quienes de sus empleados podrían ser líderes capaces de ser los formadores para los futuros empleados. En síntesis, estas desviaciones están frenando que la empresa logre desembocar en un mercado tan competitivo como es el de Brasil. En efecto, este trabajo va apuntar a resolver dichas situaciones de manera concreta.

En cuanto a las oportunidades, la capacidad ociosa que hoy cuenta la empresa es el principal factor que permitirá poder cubrir con la demanda del mercado brasilero sumado a que el hecho de contar en la actualidad con grandes clientes como es Scania y Volkswagen le permite tener una imagen de empresa confiable y comprometida con abastecer cualquier mercado.

En tanto, lo que se debe tener en cuenta son las barreras que Argentina está presentando a nivel mundial con respecto a la inestabilidad política de los últimos años, factor por demás importante a la hora de realizar acuerdos con países limítrofes.

1.3.Objetivos

En base a lo planteado se establece como objetivo general:

- Lograr una penetración en el mercado brasilero para la empresa MAN-SER a través de la aplicación de un plan de internacionalización.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Determinar cuáles son los factores que inciden en la internacionalización de una empresa dentro del mercado brasilero, utilizando el joint-venture como punto de partida
- Desarrollar un plan de marketing efectivo para penetrar en el potencial mercado seleccionado.

2. Análisis del diagnóstico

Luego de haber realizado un relevamiento de la información de la empresa se puede aseverar que cuenta con ventajas competitivas que le permitirían incursionar en mercados externos, más precisamente en el mercado brasilero.

Tales fortalezas pueden vincularse con la trayectoria y el renombre a nivel nacional, como también sus productos de calidad y la certificación ISO 9001 que la posiciona en un lugar privilegiado frente a sus competidores.

Por otro lado, se deben considerar los condicionantes que la rodean y que llevan a provocar cambios en las estrategias de MAN-SER como son la inflación, el aumento del dólar que trae aparejado el incremento en los precios de las maquinarias importadas, la inestabilidad política y la pandemia mundial.

Cabe destacar que la empresa tiene la posibilidad de exportar sus productos ya que cuenta con capacidad ociosa para hacer frente a tal demanda. La importancia de resolver esta situación es que si se sigue manteniendo en el tiempo le llevará como consecuencia inmediata que aumente el costo medio de producción y de esta manera el margen de la empresa sea menor. Del mismo modo, también incidirán los costos de inventario por tener mercadería parada sin un destino. En consecuencia, trae aparejado una gran cantidad de recursos que se encuentran inmovilizados generando ningún ingreso para la empresa sino todo lo contrario le representa un costo adicional.

Por lo anteriormente establecido se propone un plan de internacionalización buscando que se desarrolle a través de etapas concretas y bien definidas que permitan su sostenimiento en el largo plazo.

3. Marco teórico

A continuación, se detallan las posturas teóricas que dan soporte a los objetivos establecidos, partiendo de la base que el principal objetivo es lograr una penetración en el mercado brasileiro para la empresa MAN-SER a través de la aplicación de un plan de internacionalización.

En cuanto a este objetivo se desglosan dos objetivos específicos:

- 1) Determinar cuáles son los factores que inciden en la internacionalización de una empresa dentro del mercado brasileiro, utilizando el joint-venture como punto de partida.

Para comprender mejor cuales son las variables que entran en juego a la hora de la internacionalización de una empresa, es menester establecer el concepto de internacionalización:

Según Araya (2013) se refiere al:

“Proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países” (p.18).

Concretamente se busca generar vínculos comerciales entre la empresa y los mercados externos para lograr de esta manera una proyección internacional.

En cuanto a las variables que entran en juego en la toma de decisión se pueden establecer dos, la información y los recursos. Según Casillas (2011) “las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local.”

Otro autor como es Davies (2016) menciona los siguientes factores que inciden a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse:

- El capital humano: considera que los empleados deben estar formados y capacitados para hacer frente al proceso de internacionalización de manera conjunta.

- Innovación: los mercados son competitivos y bastantes exigentes por lo que las empresas deben incursionar en nuevos mercados con productos que satisfagan tal exigencia.
- Producción: corresponde a establecer estructuras productivas más eficientes logrando de esta manera minimizar los costos.
- Costos: una de las maneras es lograr productos estandarizados con el fin de ofrecerlos también en los mercados externos y de esta manera minimizar también los costos de producción y de marketing.
- Factores sociales y culturales: para poder determinar el acceso a los recursos como también la zona geográfica en incidencia a la distribución de los productos.
- Factores legales y políticos: hace referencia al apoyo del gobierno en las distintas etapas de la internacionalización, correspondiente a acuerdos comerciales, el fomento a las exportaciones y el entorno económico del país.

Así mismo, se tomará en cuenta el trabajo realizado por Vazquez Cueva (2015) denominado “El contrato de Joint-Venture para lograr alianzas estratégicas.” Estos contratos corresponden a formas estratégicas muy utilizadas con el fin de buscar colaboración extranjera para la inserción en determinados mercados externos. Esta modalidad permite compartir costos y riesgos para que la entrada a nuevos mercados se desarrolle de manera menos abrupta.

- 2) Desarrollar un plan de marketing efectivo para penetrar en el potencial mercado seleccionado.

Tomando en consideración a Carter (2012) las estrategias comerciales globales se basan en 4 puntos: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Producto: las estrategias deben estar basadas teniendo en cuenta las necesidades del mercado adecuando el producto al mismo. Para esto se consideran las reglamentaciones gubernamentales, la competencia y las características sociales. En cuanto a las reglamentaciones gubernamentales se debe considerar en el producto el etiquetado ya que cada mercado posee normas específicas para tal fin. Así mismo, cada país difiere el packaging del producto, siendo en algunos países prohibidas determinadas palabras.

Precio: la estrategia definida en este punto hace referencia a establecer un precio internacional del producto, teniendo en cuenta la estructura y los medios de pagos que se va a permitir. Según Cinollo (2012) para los métodos de pago tradicionales, se puede optar entre carta de crédito, cobranza documentaria, cobranza simple, orden de pago y cheque bancario.

Distribución: corresponde a la necesidad de hacer llegar el producto al cliente, de qué manera realizarlo. Carter (2012) establece que los elementos que integran la estrategia global de distribución comprenden la forma de entrada al mercado (exportación directa, indirecta), el canal de distribución y al transporte de carga internacional.

Promoción: la estrategia en el segmento de la promoción está compuesta por los medios necesarios para que las ventas se lleven a cabo, ya sea publicidades, exposiciones, ferias. Del mismo modo se puede realizar un marketing directo o bien una combinación de promociones. Es menester también considerar el marketing digital y la gestión de relaciones con el cliente (CRM). Esta herramienta le permite a la empresa mejorar su imagen llevando consigo a un buen posicionamiento en el mercado. Del mismo modo, la acercará al grupo objetivo, pues la retroalimentación que se recibirá la hará más cercana a MAN-SER con los clientes.

4. Plan de implementación

Antes de incursionar al plan de implementación es necesario centrarse en la posición arancelaria de los productos que se van a exportar.

La posición arancelaria es: 8458. 19.10.00 Centros de mecanizado, máquinas de puesto fijo y máquinas de puestos múltiples, para trabajar metal².

Dicha posición posee un tratamiento arancelario que para su mejor comprensión será dividido en dos partes, pago de los Derechos de Exportación y el cobro de los Reintegros, cuyos procedimientos y particularidades serán detallados a continuación.

El porcentaje que se debe abonar en concepto de derechos en cada operación de exportación, de la presente posición, asciende al 12% sobre la base F.O.B incluyendo en él, todos aquellos gastos incurridos hasta la puesta a bordo en el medio en el cual será transportada la mercadería hacia su destino final. El monto resultante podrá ser

² <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/XAIScroll?Partida=8458191000>

cancelado al momento de oficialización del permiso de embarque, al plazo de los 15 días o 60 días, según sea seleccionado en el SIM (Sistema informático Malvina), en caso de ser cancelados al momento de la oficialización se procede a generar un VEP (Volante Electrónico de Pago) ingresando con CUIT y clave fiscal al sitio de AFIP a través del servicio `` Presentación de DDJJ y Pagos``, una vez generado y cancelado mediante el sitio web del banco correspondiente el mismo se verá reflejado en la ``Subcuenta María`` para ser aplicado. En caso de optar por el pago a plazo se deberá realizar mediante el pago de LMAN (Liquidación Manual) generada por la DGA según corresponda.

En forma de incentivo a las exportaciones y con la finalidad de ayudar a atenuar el impacto de los impuestos que fueran percibidos al momento de la importación en el país de destino, el estado nacional reintegra un porcentaje determinado de dinero preestablecido según posición arancelaria. En lo que respecta a la utilizada en el presente proyecto corresponde un 3% sobre la misma base de los derechos (FOB). En cuanto al reintegro de estos últimos cabe destacar que si bien no hay un plazo exacto para la devolución será requisito tener todas la presentaciones mensuales y anuales tales como IVA, Ganancias, IIBB, bienes personales, cargas sociales al día, no contar con deuda alguna y generar los respectivos cierres de Permiso de embarque y factura comercial mediante el sitio web de la AFIP, una vez cumplimentados todos estos requisitos el reintegro se encontrara en estado a autorizar aguardando para su acreditación en la misma cuenta corriente del CUIT cuyos fondos fueron deducidos.

Una vez realizada la exportación, el exportador podrá solicitar la devolución del IVA que hubiera gravado la producción de dichos productos para ello deberá ingresar a través de la web de la AFIP y cargar la mencionada solicitud mediante el servicio `` RESOLUCIÓN GENERAL 3962``, ingresando el CUIT e ingresando a ``BENEFICIOS A LA EXPORTACIÓN``, cabe aclarar que para que estos puedan ser solicitados deben estar impactados en el sitio. El mencionado procedimiento no tiene costo alguno y no hay plazo específico para dicha devolución por lo que queda sujeto a las disponibilidades del fisco.

4.1.Alcance:

El siguiente plan está previsto para llevarse a cabo en el plazo de 12 meses. Comenzando en marzo de 2022 y terminando en febrero del 2023.

4.2. Alcance geográfico:

Se considera incursionar en el mercado brasilero siguiendo el plan de internacionalización propuesto a continuación. Se debe considerar que Brasil ocupa el séptimo lugar de las economías mundiales y representa casi el 50% de la PBI de toda América Latina. Por consiguiente, se van a establecer acciones concretas para llevar a cabo dicho plan y conseguir de esta manera la penetración en el mercado seleccionado.

4.3. Metodología:

Se realizará una investigación descriptiva con una metodología cualitativa a través del relevamiento de información de variada índole para la consecución de los objetivos establecidos. Se considerará descriptiva porque se confeccionará un resumen de la información obtenida a través de los datos de la investigación.

4.3.1. Plan de acción

Como ya se estableció el mercado objetivo es el país vecino de Brasil y la forma de entrada será a través de un joint-venture con un socio brasilero.

A continuación se detallan las fases para lograr esta alianza comercial:



Figura 1. Etapas del plan de acción. Fuente: Elaboración propia

Fase 0

Tras una minuciosa y exhaustiva búsqueda de un socio comercial se llegaría a un acuerdo de asociación o partnership con una empresa radicada en Brasil, con el objetivo

de eliminar la capacidad ociosa a través de la colocación de la demanda excedente en dicho mercado.

En cuanto a la búsqueda del socio se partió realizando las siguientes acciones:

- Se hizo un relevamiento de empresas compatibles con MAN-SER en cuanto a la oferta de productos.
- Se eligieron tres posibles socios, en la cual se les mandó la propuesta vía mail para luego concretar una reunión vía zoom
- Luego de la aceptación se viajará a Brasil para estipular las pautas comerciales y legales con el socio seleccionado

Fase I – Exportación

Una vez finalizada la fase 0, se entraría en la fase I. Ésta se desarrollaría con la búsqueda de clientes por medio del socio local. Dicho socio le brindaría la posibilidad de contar con clientes en Brasil a cambio de poner en común su know-how y participar juntos en diferentes proyectos. Se trataría de la principal forma de entrada en dicho país en esta fase, ya que se considera necesario para una pyme como MAN-SER contar con un apoyo local para introducirse y poder darse a conocer.

Fase II – Joint-venture

En cuanto al perfil del socio comercial:

Como se ha comentado anteriormente, la vinculación a un socio brasilero se debe a su mejor conocimiento del mercado local, lo cual ayudaría a MAN-SER a introducirse mejor y más rápido en el país gracias a los proyectos, contactos y referencias que le pueda ofrecer.

Se trataría de un socio que pueda tener algún nexo común con MAN-SER, bien en el funcionamiento de sus servicios o por tener al mismo tipo de clientes (o algunos de ellos).

Tal es el caso de la empresa NG especialista en equipos mecánicos, donde la idea principal es introducir los productos mecánicos de MAN-SER para tener un abanico mayor de posibilidades para sus clientes.

La empresa fue fundada en 1996 por el empresario Narciso Gobbin y familia con el objetivo de ofrecer al mercado toda su experiencia acumulada en décadas vividas en el sector de bienes de capital. Inversiones en plantas y maquinaria y una estrategia de crecimiento y diversificación de productos y mercados condujeron NG a lo que es hoy: personal calificado, tecnología avanzada y solidez.

Figura 2. Página web de NG³

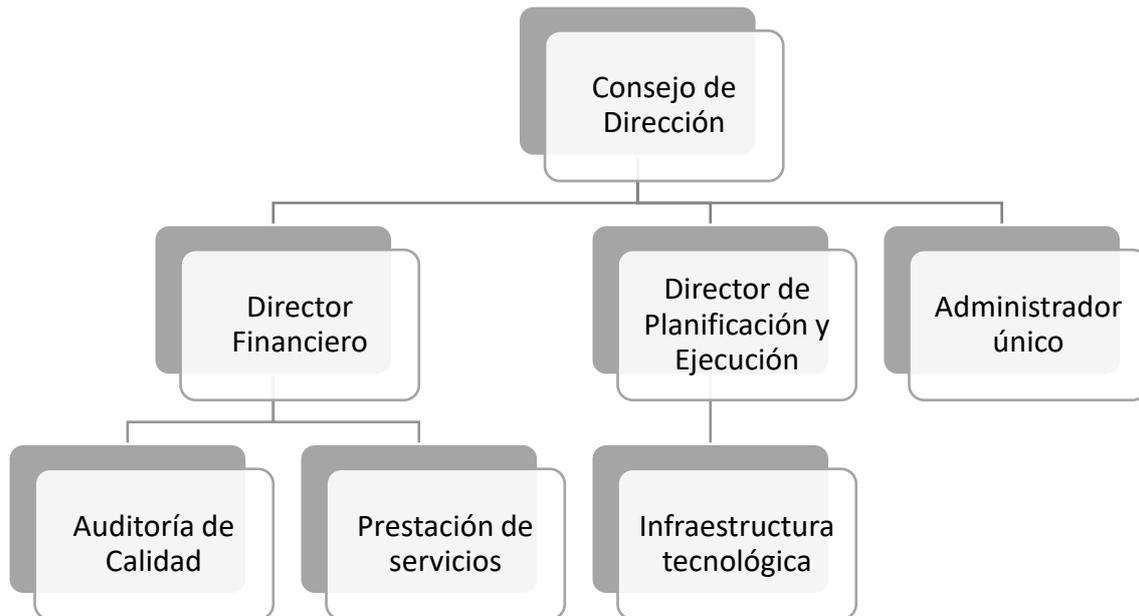


4.3.2. Estructura de Recursos Humanos

El capital humano es un factor crucial que determina el éxito o fracaso en cualquier organización. Por consiguiente, es menester desarrollar una nueva estructura de recursos humanos que logre conciliar las dos empresas en cuestión. De esta manera se podrán delimitar objetivos y que sean perseguidos por todos en su conjunto.

Figura 3. Propuesta de estructura de RRHH. Fuente: Elaboración propia

³ <https://www.ngmetalurgica.com.br/es/>



- Consejo de Dirección: conformado por los dos socios comerciales tanto MAN-SER como NG
- Director Financiero: es una persona que tenga en su consideración los aspectos económicos-financieros del resultado de las ventas de los productos en común. Así mismo, tendrá a cargo las áreas de Auditoría de Calidad y la de Prestación de Servicios.
- Director de Planificación y Ejecución: es el nexo coordinante para los dos dueños de las empresas en cuestión y que brindará apoyo en la realización de los planes estratégicos. En consecuencia, es menester que tenga a cargo el departamento de Infraestructura Tecnológica
- Administrador único: denominado así a la persona encargada de la parte administrativa y de la documentación necesaria para la realización de la nueva estructura de funcionamiento.

4.3.3. Productos de exportación

MAN-SER introducirá en el mercado brasilero sus productos de mecanizado:

- Máquinas lavadoras
- Protectores telescópicos

- Extractores de virutas y cintas transportadoras

La característica fundamental de estos productos es la escasez de oferta en el mercado meta. Del mismo modo, la empresa NG no cuenta con dichos productos a pesar de que se está produciendo un aumento considerable de la demanda. Por consiguiente, se está frente a una ventaja por demás beneficiosa. Como establece NG la demanda de productos mecanizadas ha aumentado de manera considerable pero la oferta no lo ha hecho al mismo ritmo, en efecto, la posibilidad de inserción en dicho mercado logrando con el Joint Ventures abaratar costos da como resultados una oportunidad única para aumentar las ventas y además lograr mayor penetración de mercado.

4.3.4. *Logística*

A continuación, se consideran tres posibles rutas de acceso (vías terrestres con vehículos de gran porte)

- Paso de los Libres – Uruguayanas: es uno de los más transitados y por consecuencia, el que tiene mayores demoras en la aduana de Brasil.
- Santo Tomé - Sao Borja: es una de las alternativas más aconsejables para el transporte de mercadería terrestre y es el que se tiene en consideración para la hoja de ruta de MAN-SER. Cuenta con menor flujo de vehículos, solo se debe considerar el gasto extra a diferencia del anterior ya que está concesionada por estaciones de peaje. Según la empresa NVOCC TRANS⁴ la demora en la entrega sería unos 5 días desde la salida en MA-SER hasta el destino en NG.
- Foz de Iguazú - Puerto Iguazú: ésta es la segunda ruta en importancia para cruzar al país vecino de Brasil. El problema general que presenta es la cantidad de turistas que llegan a este paso, por lo que las demoras son superiores que en la primera opción.

4.3.5. *Canales de comunicación*

Hoy en día, las estrategias de marketing han cobrado mayor relevancia ya que ofrecen un amplio abanico de posibilidades, una mayor personalización y adaptabilidad a las necesidades de los distintos clientes y configura una propuesta de valor innovadora y

⁴ En anexo se encuentra el detalle

capaz de alcanzar una mayor audiencia, muy especialmente si se trata de un mercado objetivo heterogéneo.

En esta línea, el administrador único deberá velar por una correcta implantación de la estrategia planteada bajo el paraguas del enfoque CRM (Customer Relationship Management) y además tendrá que estar al tanto de las últimas tendencias y progresos que permitan una innovación continua de la compañía en su propuesta de valor.

En consideración, se establecen propuestas del marketing digital tal como:

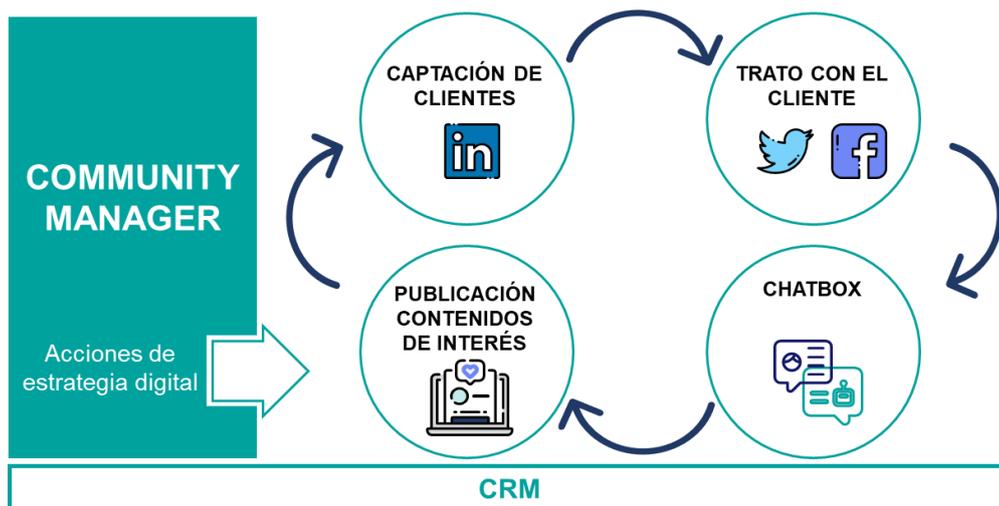
- Utilización de una herramienta CRM digital: con la suscripción a un sistema CRM online, la nueva compañía podría integrar en una misma herramienta todo lo necesario para una correcta aplicación de la comunicación digital y la consecución de la estrategia planteada. Gracias a esta herramienta, en un mismo lugar se podrían monitorizar las Redes Sociales, sincronizar agendas, elaborar presupuestos, registrar el tiempo dedicado a diferentes tareas o mejorar la comunicación entre los empleados. Además, ofrece también la posibilidad de llevar un seguimiento adecuado de la cartera de clientes potenciales y de los ya existentes y un sinnúmero de ventajas más, que permitirían una optimización de costes y una adecuada respuesta a los retos presentes en el medio y largo plazo.
- Las herramientas SEO y SEM de Google se han convertido en un elemento ineludible en la consecución de un mejor posicionamiento en el buscador, y por ende en un mayor número de visitas y potenciales clientes. Dentro de la estrategia online, la página web pasa a ser un eje primordial en la captación de clientes e información sobre la empresa. Por ello, es preciso que el contenido de ésta no solo provea de información concisa, sino que además contenga determinadas palabras que permitan un mejor posicionamiento en el buscador. Esta última estrategia es lo que se conoce por SEO (Search Engine Optimization), que, mediante el uso de determinados términos, permitiría incrementar paulatinamente la posición de la compañía en Google.

En cuanto a esta herramienta se pueden considerar los siguientes costos:

Anuncios y publicidades en Google				
	Inicial	Estándar	Pyme	Big

Anuncios y publicidades en Google				
	Inicial	Estándar	Pyme	Big
Costo mensual	USD 55	USD 85	USD 150	
Clics de potenciales clientes	+100	+200	+400	
Tipos de anuncios	Texto	Texto	Texto – display – imagen - video	Paquete especial, a medida, para grandes empresas que necesitan campañas de publicidad más grandes y completas.
Cantidad de anuncios	1	1	2	
Palabras claves	15	40	80	
Región permitida	Argentina	Regional	Internacional	

- Rediseñar la página web: con la puesta en marcha del plan de creación de una empresa en conjunto, es preciso rediseñar la página web corporativa con objeto de contribuir desde el minuto uno al correcto posicionamiento de dicha compañía junto con su socio comercial.
- Redes sociales: es preciso trabajar en un mejor rendimiento de las RRSS de la nueva empresa, dada la enorme utilidad que presentan en la actualidad, para así mejorar su visibilidad online y, además, contribuir tanto a la captación como posterior fidelización de clientes. En consecuencia, el administrador único se convertiría en un Community Manager siguiendo un enfoque CRM. Para ello, sería conveniente seguir el siguiente esquema de actuación:



En conclusión, los canales de comunicación digital son la opción viable para la inserción de los productos de mecanizados de MAN-SER en la nueva empresa en conjunto.

Ahora bien, redactado el plan de acción con su metodología también se va hacer foco en las estrategias basadas en el mix de marketing para lograr la penetración de mercado de manera eficiente y consolidando así el conjunto de objetivos fijados a principio del trabajo de investigación.

Para esto se va a considerar lo siguiente:

- Estrategias en cuanto al producto: El producto en sí es el mismo que se comercializa alrededor del mundo. Es un producto único por lo que no se pueden alterar sus condicionantes. Lo que si se va a realizar es que dentro de cada maquinaria los aspectos importantes estén en portugués y no solo en ingles/español como se están realizando. Esto demarcará atención personalizada con el mercado objetivo para que los potenciales clientes se sientan satisfechos de que dichos productos estén en su idioma.
- Estrategias en cuanto al precio: se considerará un precio internacional del producto, teniendo en cuenta la estructura y los medios de pagos. Se va adicionar los gastos relevantes en cuanto a la nueva estructura de recursos humanos como también cuales van a ser los canales de comunicación que se van a emplear para poder de esta manera determinar de manera precisa el precio. Lo que se busca es tener precios bajos para poder de esta manera tener mayor

porción de mercado. Luego con el tiempo se van a ir acomodando los precios, a medida que la empresa tenga mayor prestigio en dicho mercado.

- Estrategia en cuanto a la distribución: La elección del canal debe asegurar el traslado del producto hasta el punto de consumo en la forma más económica y satisfactoria y en un tiempo menor. Por consiguiente, como se estableció la alianza comercial será el eje principal dentro del canal de distribución.
- Estrategia de promoción: serán las determinadas a través del marketing digital. Poniendo foco principalmente en las redes sociales. Las acciones serán las siguientes dentro de dichas redes sociales:
 - Establecer el objetivo: como ya se determinó más arriba, se creará un vínculo comercial con NG. Para que se haga conocido dicho vínculo y se puedan mostrar los productos mecanizados en las redes Facebook tiene la opción de administrador de anuncios, se lo creará desde esa pestaña. Luego se elegirá el objetivo de reconocimiento de marca, estableciendo el alcance.
 - Configurar la cuenta de anuncios.
 - Definir el público objetivo: que está determinado por empresas que requieren los productos mecanizados para su funcionamiento. Se establecerán las ubicaciones, para marcar donde debe aparecer la campaña publicitaria. Una de las opciones elegidas será la de dispositivos móviles ya que la gran mayoría utiliza en la actualidad celular y tablets.
 - Detallar el presupuesto y los horarios: Como Facebook tiene la posibilidad de que a medidas que se abone más, llegará a mayor cantidad de personas. Del mismo modo, se coloca la fecha de inicio y final de la campaña.
 - Crea el anuncio.

5. Conclusiones

Se puede visualizar que en el desarrollo del presente trabajo se ha dado respuesta a cada uno de los objetivos específicos, y que dentro del plan de acción se tuvieron en cuenta cada una de las variables que impactan sobre los mismos. Logrando de esta manera cumplir con el objetivo principal de este proyecto establecido como la oportunidad de MAN-SER de incursionar en el mercado brasilero.

Para lograr dicho plan se recomendó la unión con un socio comercial en el mercado meta. La principal ventaja que trae aparejado es la posibilidad de compartir riesgos minimizando de esta manera cualquier inconveniente que pueda surgir. Cabe destacar que el proceso de internacionalización es en sí muy complicado y más para una Pyme, en consecuencia la alianza entre las dos empresas va a permitir que el objetivo de MAN-SER se cumpla de forma efectiva. Así mismo, también se sugirió una nueva estructura de Recursos Humanos. Si dos empresas trabajan de manera conjunta, es factible que la persecución de las metas se realice como una unidad, provocando mejores resultados a diferencia de que se las lleve a cabo en forma aislada.

En consecuencia se van a tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:

- Satisfacción del consumidor

Hace referencia a la valoración que tiene el cliente sobre el producto:

- Se utilizará el método de llamadas a los clientes para conocer si están satisfechos con el producto.
- Utilización de las redes sociales y de esta manera a través de las encuestas realizadas por Facebook determinar si el producto cumplió con sus expectativas.

- Imagen con los interesados

Conocer la imagen que se tiene de la empresa en el nuevo mercado es influyente a la hora de demostrar que los esfuerzos realizados para la internacionalización son los adecuados y que por consiguiente se va a lograr una rentabilidad esperada. Esto se puede medir:

- En la utilización de las redes sociales: donde a través de ellas los clientes van a comentar cada una de las publicaciones que se realice y de esta manera analizar los resultados que se obtengan de dichas publicaciones.
- Llamadas telefónicas: realizar llamadas a los compradores de MAN-SER y consultar que sentimientos tienen hacia la empresa. Con esta información se podrá ver qué puntos son necesarios también para fidelizar al cliente.
- Contar con un equipo coordinado de trabajo.

Esto es importante no solo en un proyecto sino en toda organización que desee o no expandirse a mercados externos. Pero en el caso de MAN-SER es necesario porque si una pieza falla puede ocasionar que el proyecto no se lleve a cabo, aun cuando los costos estén dentro del presupuesto. Se va a medir de la siguiente manera:

- Equipo interno de trabajo: primeramente se debe tener presente que todo el personal de MAN-SER apunte a un mismo objetivo, es decir, la internacionalización. Esto resalta a la luz cuando todos se esfuerzan en la consecución de los objetivos y del mismo modo tienen puesta la "camiseta" de la empresa.

6. Bibliografía

- (2012). Obtenido de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17751/OTERO%20MARI A%20VICTORIA.pdf?sequence=1>
- Bolsa de Comercio de Rosario.* (2020). Obtenido de
<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/nueve>
- Bonaccorsi. (2001). *Moreno Lopez.* Obtenido de
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2339/Moreno%20Lopez%2C%20Aleja>

ndra.%20El%20proceso%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20-
%20entre%20la%20realidad%20y%20la%20visi%C3%B3n%20tradicional.pdf?sequence
=1&isAllowed=y

Casillas. (2011). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p18.pdf>

Cinollo. (2012). Obtenido de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17751/OTERO%20MARI A%20VICTORIA.pdf?sequence=1>

datosmacro.com. (2019). Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/argentina>

Davidson. (2013). Obtenido de
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p18.pdf>

El cronista. (2020). Obtenido de [https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html#:~:text=La%20Argentina%20tiene%20en%20vigencia,Mundial%20de%20Co mercio%20\(OMC\)](https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html#:~:text=La%20Argentina%20tiene%20en%20vigencia,Mundial%20de%20Co mercio%20(OMC)).

eEconomista. (2020). Obtenido de [https://www.economista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo#:~:text=Concepto%20de%20An%C3%A1lisis%20DAFO,externa%20\(Amenazas%20y%20Oportunidades\)](https://www.economista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo#:~:text=Concepto%20de%20An%C3%A1lisis%20DAFO,externa%20(Amenazas%20y%20Oportunidades)).

FMI. (Junio de 2020). *Fondo Monetario Internacional*.

FMI. (2020). *Netnews*. Obtenido de [https://netnews.com.ar/nota/2283-Exportaciones-argentinas-en-2018#:~:text=Los%20emergentes%2C%20principal%20destino&text=Brasil%20fue%20el%20primer%20destino,segundo%20destino%20\(4.217%20millones\)](https://netnews.com.ar/nota/2283-Exportaciones-argentinas-en-2018#:~:text=Los%20emergentes%2C%20principal%20destino&text=Brasil%20fue%20el%20primer%20destino,segundo%20destino%20(4.217%20millones)).

Friedman. (2010). *Moreno Lopez*. Obtenido de
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2339/Moreno%20Lopez%2C%20Aleja ndra.%20El%20proceso%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20- %20entre%20la%20realidad%20y%20la%20visi%C3%B3n%20tradicional.pdf?sequence =1&isAllowed=y>

Moreno Lopez. (2015). Obtenido de
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2339/Moreno%20Lopez%2C%20Aleja ndra.%20El%20proceso%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20- %20entre%20la%20realidad%20y%20la%20visi%C3%B3n%20tradicional.pdf?sequence =1&isAllowed=y>

Rovelli. (2018). *ocaña*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf

Tecnológico, E. (Noviembre de 2012). *Pablo Peñalver*. Obtenido de <https://pablopenalver.com/entorno-tecnologico/#:~:text=Tecnolog%C3%ADa%20se%20refiere%20a%20la,los%20bienes%20y%20los%20servicios.>

7. Anexo

4.3.4. Cotización del transporte

Nvocc Trans SRL

O/F Sao Paulo: Usd 25 w/m Min Usd 50

+ Gastos locales

Servicio semanal - T/t aprox. 5 días

Gastos Locales

Consolidación: Usd 25 w/m + Iva (min. usd 50.- + iva Max Usd 275 + Iva)

Bl fee usd 45.- + iva

Gate: Usd 45 +Iva

Handling usd 35.- + iva

1. Camión desde Córdoba usd 750 + iva con aduana en Santo Tomé con camión de MSLA*

*Gastos de Murchison:

Si el camión sale con aduana desde Córdoba está bonificado.

Si hacen aduana en Bs As los debe cancelar el despachante.

Si sale con aduana con otro transporte se deberán abonar los gastos de Murchison usd 230.- + iva

Estadía camión: El cobro de la misma se hará efectivo si el camión no sale despachado desde Córdoba el día asignado por cuestiones aduaneras atribuibles a una o más cargas, y se cobrará el importe total de la estadía a la carga que hubiera generado el problema.

En el caso de que la estadía sea generada por más de una carga, se cobrará en forma proporcional al valor de cada una de ellas.

SEGURO CARGAS DE EXPORTACIÓN VIA COR

- Póliza integral contra todo riesgos (Cobertura de tramo terrestre desde lugar de recepción hasta depósito de consolidación en Puerto de salida) con un costo de 0,35 % (Mínimo U\$S 50.00).

Para carga de valor superior a usd 60.000.- por favor consultar, ya que la compañía de seguros exige un vehículo de custodia para determinados tipos de mercaderías

Carga con efecto personal el seguro es de 2% sobre el valor de la carga mínimo usd 70.-

Para carga LCL/LCL, no IMO, de peso y medidas Standard, apilable.

Para cargas que superen los 11 m3, o el peso sea mayor que el volumen, agradeceremos consultar.