

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Comercio Internacional

“Plan de negocio para la inserción al mercado internacional de la empresa

Man-Ser en 2021”

Máximo Javier Cattaneo

DNI: 37.124.223

Legajo: VCIN04195

Año: 2020

Índice

Resumen.....	3
Introducción	4
Objetivos.....	6
Análisis interno de la empresa	6
Análisis del sector	11
Diagnóstico	14
Marco Teórico.....	15
Plan de implementación.....	17
Conclusión	27
Bibliografía	28

Resumen

En el Trabajo Final de Grado se desarrolló un plan de negocios para una empresa metalúrgica dedicada a la fabricación de maquinaria industrial. En esta ocasión la presentación estuvo dirigida a la empresa Man-Ser que realizó la primera exportación de una máquina lavadora.

La finalidad fue brindarle a la empresa un panorama más amplio respecto de las estrategias, logística, costos y medios para que logren de adentrarse en el comercio internacional.

Los resultados obtenidos fueron productivos ya que se identificaron los aspectos que la empresa debe modificar de su operatoria actual a través del mix de marketing, el cual le brindará la información necesaria para su primera exportación.

Palabras clave: exportación; estrategia; costos.

Abstract

On this final graduation Project, will develop a business plan for a metallurgical company which is dedicated to manufacture of industrial machinery. In this occasion the presentation will be directed to Man-Ser company, who will perform de first exportation of a washing machine.

The purpose will be to provide the company a wide picture for strategies, logistics, cost and means so they have the possibility to get inside on international trade.

The results obtained have been productive because the aspects that the company must modify from his current operations have been identified and value was added by implementing mix marketing theory, which will be a vital tool for the company to use as a reference.

Key words: exportation; strategy; costs.

Introducción

En el presente trabajo se realizará un estudio de la situación interna y externa de la empresa Man-Ser para elaborar un plan de negocios con el fin de ejecutar la primera exportación de la compañía. Para llevarlo a cabo estará dividido el proceso en dos etapas. Por un lado, se examinará la fase analítica, en la cual se investigará al mercado interno y al contexto nacional para exportar, y luego se desarrollará la fase de planificación, donde se podrá determinar el precio y la estrategia de penetración.

Para ejecutar la propuesta se utilizará el mix de marketing que es un diseño adecuado para tomar decisiones con el fin de alcanzar objetivos estratégicos. A partir del modelo de las cuatro variables del marketing o comúnmente mencionadas como las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción), se podrán, luego de elegido el país de destino, determinar las variables más adecuadas para insertar el artículo en el mercado extranjero.

Teniendo en cuenta el contexto actual en el cual la pandemia ha paralizado al mundo entero por varios meses y las economías se vieron seriamente perjudicadas, sumado a la permanente inestabilidad por la que atraviesa Argentina, donde la volatilidad es un factor preponderante y la normativa cambiaria vigente restringe la libertad de acción, será necesario superar este tipo de dificultades que se presentarán para desarrollar el plan y lograr ejecutar la venta hacia el mercado externo.

En esta ocasión el trabajo estará enfocado en el rubro metalúrgico, más específicamente en la venta de máquinas lavadoras industriales de Man-Ser S.R.L. empresa que se encuentra en una sólida posición en el mercado local, con una gran innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos, lo que les permite producir a menores costos y con mayor calidad.

Al disponer de un fuerte enfoque productivo, pueden destacarse en la eficiencia de los procesos, siendo su principal ventaja competitiva los bajos precios de las máquinas respecto de sus competidores, lo que origina la posibilidad de maximizar sus ventas y lograr una mayor cobertura del mercado, mientras mantiene la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, aún resta que puedan desarrollarse en el ámbito internacional siendo que hasta el día de la fecha no han exportado ningún artículo. Al

modificar esta situación, y mediante el plan de negocios que se desarrollará, además de cultivar experiencia, evitarán depender únicamente del mercado local, logrando así una reducción de riesgos. Asimismo, podrán obtener un aumento en sus ventas generando mayor rentabilidad, como así también mejorando la imagen y el prestigio de la firma.

Luego de lo expuesto es importante destacar lo mencionado por Jack Fleitman (2000) quien define al plan de negocios como: “Un instrumento clave y fundamental para el éxito que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa como una especie de guía que facilita la creación o crecimiento de una empresa”. Éste deberá ser el punto de partida ya que a partir de un buen desarrollo del plan se podrá pronosticar un próspero futuro para Man-Ser.

Desde el punto de vista del marketing se puede hacer alusión a Keegan Warren (2009) quien en su libro “Marketing Internacional” afirma que: “La internacionalización presenta a las empresas oportunidades atractivas (y retos), ya sea que los directivos decidan ofrecer o no sus productos y servicios en todas partes. Al mismo tiempo, la internacionalización ofrece a las empresas la posibilidad de reconfigurarse a sí mismas”.

A partir de esto, se puede brindar la definición de mercadotecnia, que es la planeación y ejecución de las actividades de fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas para generar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes (Hair, 2004). Por todo lo dicho, se podrá relacionar este concepto con el mix de marketing para la planificación de la exportación.

Objetivos

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocio de la empresa Man-Ser para la exportación de máquinas lavadoras industriales hacia un país limítrofe.

Objetivos específicos:

- Definir un país limítrofe para vender el producto bajo análisis.
- Establecer la estrategia de penetración para la venta.
- Implementar la teoría del mix de marketing para sustentar la venta internacional.

Análisis interno de la empresa

Man-Ser S.R.L. es una empresa metalúrgica especializada en manufacturas de origen industrial (MOI). La organización de la empresa es centralizada, ya que no posee filiales. Se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba y tiene una estructura familiar en el directorio. Actualmente disponen de 30 empleados, de los cuales en su gran mayoría son hombres.

La compañía fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, momento en el que instaló su propia planta. Más tarde, precisamente en el año 2002 pasa de ser una compañía unipersonal a una S.R.L.

Con el correr de los años han sumado clientes de importancia mientras sus hijos Julián y Melina Mansilla se fueron haciendo cargo del mando de la sociedad, siendo quienes finalmente inauguraron una planta industrial que duplicaba la superficie de la anterior. Con esto, han podido ampliar su logística, dividiendo la planta en distintas áreas, las cuales se componen del sector de corte y plegado de chapa, el área mecanizada, un sector de trabajos especiales equipada con un puente grúa y otra de compensadores de producción seriada.

Finalmente, en el año 2014 consiguieron la certificación de las normas ISO 9001:2008, la cual fija principios fundamentales de gestión de calidad para controlar y mejorar el rendimiento. Esto les brinda una ventaja competitiva ya que eleva su reputación y reconocimiento.

Los productos se realizan de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente. La cartera de productos que se podrá encontrar actualmente son:

- Protectores telescópicos de bancada para centros mecanizados.
- Extractores de viruta y cadenas, construidos a medida de la máquina.
- Lavadoras industriales horizontales y verticales.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos.

La estrategia de la sociedad para ser líder en el rubro es buscar la diferenciación a través de sus productos, aprovechando la certificación ISO 9001, para dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, mientras que apunta a fomentar un clima laboral ameno para un mejor rendimiento y trabajo en equipo. También, busca optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos, haciendo un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. Asimismo, Man-Ser es una organización orientada a procesos, donde se eliminan las tradicionales fronteras que separan un departamento de otro, mejorando notablemente la cadena de valor.

Por último y no menos importante tienen un fuerte enfoque hacia el cliente, donde tienen por objetivo gestionar relaciones a largo plazo y duraderas, teniendo presente que cuando se cumplan las expectativas, el cliente se mantendrá satisfecho y se podrá aspirar a la repetición de futuras ventas.

Respecto de la promoción de sus productos, por el momento solo utilizan la página web, la cual se encuentra en permanente mantenimiento. No disponen de un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

Al día de hoy la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a la gran superficie de la planta actual. Los productos llegan de manera directa a los compradores, por lo que no existen intermediarios en el canal de distribución. Solo para los casos de viajes largos o cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

Con la finalidad de dar a conocer los puntos fuertes y los que deberán reforzarse, a continuación se detallará el FODA, el cual brindará información respecto de la situación actual de la empresa y que permitirá a partir de esto, trazar estrategias con los pasos que se deberán seguir de acuerdo a los resultados obtenidos.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
AMBIENTE INTERNO	Precios competitivos Normas ISO 9001:2008 Calidad del producto Servicio postventa	Monopolio en la toma de decisiones Ausencia de estrategia de Marketing Nunca realizaron exportaciones Carencia de medios de venta externos Facilidades de pago
	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
AMBIENTE EXTERNO	Escasa competencia Acceso a mercados externos Mayor reconocimiento	Fluctuaciones del tipo de cambio Pandemia mundial Inestabilidad del mercado Normativa vigente

Con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mencionadas, resulta interesante clasificar la situación de la empresa en base a la importancia otorgada a los cuadrantes. Del mismo se puede verificar que se obtienen debilidades que generan un desafío para la dirección de la empresa, dado que la solución será disminuir estas debilidades para aumentar las fortalezas. Los puntos a priorizar serán por un lado modificar y mejorar la estrategia de promoción, como así también exportar sus productos para ampliar la plaza actual. Asimismo, no se deben descuidar las facilidades de pago, ya que de momento únicamente operan con cheques, teniendo un riesgo preponderante de que no tengan fondos para el cobro.

Además, se puede aprovechar de que actualmente no hay mucha competencia en el mercado para poder posicionarnos en el exterior. No obstante, deberán estar atentos a la normativa vigente, siendo que con los permanentes cambios realizados por el Banco Central, en cierto momento puede llegar a impactar de forma negativa para los intereses de la empresa.

En esta ocasión, se avanzará con un plan de negocios integral para realizar la primera exportación hacia un país limítrofe. El producto que se venderá es la máquina lavadora industrial, máquina que es utilizada principalmente por

automotrices y la industria energética, quienes son los principales clientes de Man-Ser.

A partir de la búsqueda realizada en CIVUCE (Central de Información de la Ventanilla Única de Comercio Exterior) la posición arancelaria con la que se podrá incluir al producto es:

84 Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; Partes de estas máquinas o aparatos.

84.24 Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; Extintores, incluso cargadores; 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.

8424.30.10.900M Los demás.

El producto dispone de un reintegro del 7% que se calcula sobre el valor FOB de las mercaderías exportadas.

A partir del decreto N° 150/2021 se fijó un Derecho de Exportación del 0% aplicable a todas las mercaderías comprendidas en las posiciones arancelarias nomenclatura común del Mercosur (NCM).

Asimismo, las Pymes como Man-Ser, se ven beneficiadas ya que las empresas que no hayan realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto anual sujeto a desgravación no podrá superar los Dólares estadounidenses trescientos mil (US\$ 300.000).

Para abordar más en detalle el contexto mundial del producto mencionado, a continuación se detallarán cuáles son los principales países importadores del mundo de la posición arancelaria en cuestión.

Cuadro N°1: Países importadores del mundo

Países importadores más importantes del mundo en 2019	
Estados Unidos	500 millones USD
Alemania	230 millones USD
Francia	221 millones USD
Reino Unido	137 millones USD
Rusia	124 millones USD
Canada	107 millones USD
Polonia	95 millones USD
Italia	79 millones USD
Países Bajos	77 millones USD
España	70 millones USD

Fuente: UN Comtrade (<https://santandertrade.com.ar>)

Si bien del cuadro anterior se verifica principalmente a países europeos, si se procede a un análisis específico de las importaciones realizadas desde Argentina, los principales países que importan la posición arancelaria 8424.30 son los siguientes:

Cuadro N°2: Países importadores desde Argentina

Países importadores más importantes desde Argentina en 2019	
México	0,39 millones USD
Chile	0,30 millones USD
Bolivia	0,13 millones USD
Perú	0,05 millones USD
Paraguay	0,03 millones USD
Uruguay	0,03 millones USD

Fuente: UN Comtrade (<https://santandertrade.com.ar>)

De aquí se deduce que Argentina exporta principalmente a países Sudamericanos, lo que supone una ventaja para el plan de negocios a desarrollar. Asimismo y con el fin de conocer las principales empresas importadoras de los países a los que Argentina exporta, se podrán destacar:

Cuadro N°3: Principales empresas importadoras

Empresa	País	Valor en USD
KARCHER MEXICO SA DE CV	México	10.461.243,00
TRUPER HERRAMIENTAS SA DE CV	México	2.477.419,00
SODIMAC S.A.	Chile	1.488.419,00
KARCHER CHILE SPA	Chile	376.488,00

Fuente: Elaboración propia en base a información a Santander Trade (2020, <https://santandertrade.com.ar>).

Análisis del sector

Se hará un análisis del primer semestre del año 2020 del sector metalúrgico efectuado por ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina), donde se observa un complicado escenario para los empresarios, tanto en cuestiones productivas como así también de inversión, empleo y rentabilidad.

En los primeros seis meses del año, la actividad metalúrgica disminuyó un 20,5% interanual. Dicha caída se vio claramente reflejada por la delicada situación productiva del sector en los meses de abril y mayo, los cuales se vieron afectados por la situación de pandemia del Covid19, tema que se ampliará más adelante.

Durante junio de 2020 la producción metalúrgica presentó una contracción menos pronunciada que en los meses anteriores, con una disminución del 17,4% en relación al mismo mes del año pasado.

Durante el primer semestre las provincias más afectadas fueron Buenos Aires con una disminución del 27,6%, seguida por Córdoba, provincia en la cual se encuentra Man-Ser, que también experimentó una fuerte caída del 26,8% en la producción.

Como se mencionó anteriormente, la compañía tiene como principal destino de sus artículos a la industria automotriz y energética, por lo que se debe destacar y considerar que las empresas que tuvieron como destino de su producción a estos sectores, presentan caídas del 27,7% y 22,7% respectivamente.

Todo este análisis conlleva a una rentabilidad mayormente negativa del sector, donde el 42% de los empresarios evidenciaron haber tenido una rentabilidad negativa, mientras que solo el 13% de ellos expresaron haber superado una rentabilidad del 10%. (Adimra, 2020).

Asimismo, se puede destacar el estudio realizado por UIA (Unión Industrial Argentina) donde detallan que las exportaciones de manufacturas de origen industrial (MOI) cayeron -32,4% interanual por una fuerte caída de las cantidades (-28,5%) y en menor medida de los precios (-5,4%). Más específicamente para la producción de máquinas y aparatos hubo una reducción del 23,8% interanual.

En relación al comercio con Brasil, el cual es un potencial país de destino, las exportaciones MOI se contrajeron -44,4% interanual producto de la contracción registrada en todos los rubros. (UIA, 2020).

De acuerdo al INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) el índice de precios de las exportaciones disminuyó 7,4% en el segundo trimestre de 2020, respecto al mismo período del año anterior, como resultado de descensos registrados en combustibles y energía (CyE) (-56,5%), manufacturas de origen industrial (MOI) (-5,8%), productos primarios (PP) (-1,6%) y manufacturas de origen agropecuario (MOA) (-0,9%). (INDEC, 2020). A continuación se expone el cuadro con los respectivos porcentajes para una mejor comprensión.

Cuadro N°4:

Exportación	Precio %	
	Primer trimestre	Segundo trimestre
Nivel general	-2,2	-7,4
Productos primarios	-5	-1,6
Manufacturas de origen agropecuario (MOA)	1,6	-0,9
Manufacturas de origen industrial (MOI)	-3,3	-5,8
Combustible y energía (CyE)	-2,6	-56,5

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo 2020.

Todo lo mencionado anteriormente viene relacionado a la lamentable situación de pandemia que se está atravesando a nivel mundial, sobre la cual no solo el sector metalúrgico se vio afectado, sino que prácticamente toda industria fue perjudicada.

En base al informe “Impacto del covid-19 en las empresas metalúrgicas”, emitido por el organismo Adimra (2020) en relación al Covid19, el 64% de las empresas metalúrgicas no pueden recuperar los niveles que tenían en el período previo a la pandemia, mientras que solo el 13% ha podido aumentar su producción.

Si se analiza la economía en Argentina durante la pandemia, se puede destacar la exposición de la ONU (Organización de Naciones Unidas, 2020) donde indican que la crisis generó un triple shock económico a nivel internacional: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios y las tensiones financieras internacionales (ONU, 2020).

En base a esto y sumando lo mencionado por UIA (2020), la pandemia agravó el panorama por la menor demanda externa, la devaluación de socios, las medidas sanitarias adicionales, las plantas cerradas, demoras de Aduana, entre otros. A partir de esto, informan las siguientes propuestas para la reactivación de las exportaciones:

- Readecuación del esquema de derechos y reintegros a las exportaciones.
- Negociaciones internacionales inteligentes para ganar mercados.
- Resolver temas administrativos y burocráticos del comercio exterior en Argentina.

En base a la información que se fue detallando, se podría pensar que se está frente a un panorama complejo para la operatoria internacional, pero por el contrario, se podrá utilizar esta situación como favorable ya que es de esperar una reactivación del mercado post pandemia y por consiguiente una mejora en las estadísticas actuales.

Diagnóstico

A partir de la información con la que se trabajó hasta el momento, la pregunta que puede surgir es si vale la pena aventurarse en una primera exportación ante un escenario de tanta incertidumbre en Argentina. Claro está que no será una tarea sencilla de llevar a cabo, pero que termina siendo necesario. En un mundo cada día más globalizado, donde la comunicación permite crear mercados más cercanos y las barreras comerciales tienden a disminuir, es una oportunidad que la empresa no puede dejar de aprovechar.

Dentro de las ventajas de exportar, podrá destacarse la entrada a nuevos mercados, la reducción de riesgos al no depender únicamente del mercado local, el acceso a márgenes de venta más altos, mayor liquidez, entre otros.

De todas maneras, sería un error utilizar la exportación como una vía de escape a la crisis en la que se encuentra sumergido el país, ya que no debe limitarse a una mera operación aislada sino que la proyección es mantener una estrategia a mediano o largo plazo para lograr posicionarse en el mercado internacional.

Para poder lograr este objetivo, se expondrá un plan de negocios que servirá como hoja de ruta para la empresa. Distintas pueden ser las posibilidades para poner en marcha el proyecto, aunque en esta oportunidad se utilizará como base el mix de marketing ya que es una teoría que abarca todos los puntos necesarios para una eficiente introducción al mercado externo.

Esta modalidad será útil para desarrollar lo imprescindible de la exportación de forma ordenada y discriminada. La promoción será un punto fundamental a tener en cuenta, ya que en la actualidad la empresa solo dispone de su página web y carece de alternativas vigentes, siendo que corresponde a uno de los aspectos más importantes para la colocación de cualquier producto en el exterior.

Marco Teórico

En el presente marco se desarrollarán los conceptos centrales a partir de los cuales se avanzará con el plan de implementación. Con esta información, se podrá disponer de un panorama más claro para la comprensión de los temas que se deberán abordar.

Para comenzar, y en base al objetivo general del trabajo, habrá que mencionar la definición de exportación, que El Código Aduanero¹ define como “la extracción de cualquier mercadería de un territorio aduanero”. Asimismo, a fines de este código es mercadería “todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado”.

Avanzando con el contenido, y a partir de la presentación en curso, se debe mencionar la definición de plan de negocios, el cual es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación si se tratara de un producto. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey, 2009).

Objetivo específico número dos:

Para poder concretar el plan de negocios, y en base al segundo objetivo específico, es de importancia conocer las posibles estrategias de penetración para ingresar al mercado internacional. Este concepto es un plan de acción que determina cómo las empresas que se inician en el ámbito comercial se posicionarán frente a la competencia. Es una fase inicial de cualquier proceso de crecimiento. Da a los emprendimientos una base sólida sobre la cual construir una gestión exitosa.

Tal como menciona Pérez-Ortiz (s.f), se podrán enumerar los siguientes métodos de entrada para los mercados internacionales:

- Exportación: la producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Aquí podrán identificarse la exportación indirecta, que es cuando la empresa exporta por medio de intermediarios independientes,

¹ Ley N°22415, 1981

quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente o la exportación directa que refiere al caso en que la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación.

- **Licencia:** es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago.
- **Franquicia:** la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta.
- **Joint Venture:** consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y su control. (Perez-Ortiz, s.f).

Objetivo específico número tres:

Para llevar a cabo el plan de negocio de la exportación y penetración se utilizará un proyecto de marketing, el cual sin duda constituye uno de los aspectos más imprescindibles en el ámbito estratégico y táctico. Para esto, tal como se detalla en el tercer objetivo específico, se empleará la técnica del mix de marketing, siendo un término creado por McCarthy (1960) el cual abarca cuatro componentes: Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Espinosa, 2014).

- **Producto:** aquello que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Las decisiones sobre este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el packaging, el desarrollo de la marca-producto, etc.
- **Precio:** es la cantidad de dinero por la que intercambiamos este producto o servicio. Las acciones que se pueden realizar utilizando el Precio son formas de pago, créditos, descuentos o promociones. Necesita de una investigación de

mercado donde se vea, entre otras cosas, cuánto vale en el mercado un producto similar y cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por él.

- **Plaza:** aquellos canales dónde se comercializa el producto o servicio al consumidor desde que sale de la empresa hasta que lo recibe el consumidor. Esto incluye logística, puntos de venta offline y comercio online.
- **Promoción:** es la comunicación de las empresas con sus clientes o posibles clientes para comunicar, informar y persuadir sobre los productos y la marca. Para trabajar esta “P” se utilizarán las distintas estrategias de comunicación de marca, publicidad y ventas, es decir, las acciones que entran dentro de los ámbitos del branding, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

Con la información señalada se podrá seguir con la implementación del proyecto, siendo que ya se encuentran desarrollados todos los conceptos necesarios para avanzar. A modo de resumen, se analizará la estrategia de penetración más factible, luego se definirá el país al cual se exportará y, finalmente, se expondrá el mix de marketing para el producto en cuestión.

Plan de implementación

Para comenzar con el plan de implementación lo primero que debe definirse es el método de entrada al mercado internacional. De las opciones más viables, las franquicias o licencias requieren de experiencia local de la empresa. Se debe tener un plan de negocios sólido y real, un boceto del know how que precisaría un conjunto de conocimientos previos, y una propuesta avanzada. Es por ello que, debido a las desventajas que esto conlleva, no podrá realizarse dicha estrategia.

A partir de esto se puede afirmar que las opciones más factibles serán las de exportación. Ahora bien, habrá que definir si es conveniente realizarla de forma directa o indirecta. Para tener una perspectiva más amplia sobre la decisión a tomar, se compararán las ventajas y desventajas entre ambas opciones.

Cuadro N°5: Exportación directa e indirecta

	<i>Exportación Directa</i>	<i>Exportación indirecta</i>
<i>Ventajas</i>	Relación directa con clientes Mayores utilidades Prestación de servicios Post-venta Negociación directa Control sobre mercadería	Menores costos iniciales de inversión No requiere especialización Ahorro en tiempo de trámites
<i>Desventajas</i>	Requiere conocimiento Necesita de una inversión considerable	Dependencia hacia terceros Menores utilidades Escaso control de la actividad

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de distintas fuentes

De las sentencias mencionadas se puede asegurar que las dos posibilidades tienen sus atractivos y méritos para que puedan ser utilizadas. Sin embargo, entrando en la comparación habrá que enfocarse en cuál es el objetivo de la empresa y que pretende lograr. Siendo que Man-Ser aspira a una internacionalización a largo plazo es de suma importancia tanto la relación directa con los clientes como el control total sobre la operatoria. Es por este motivo, que a pesar de necesitar una inversión considerable, la exportación directa será el camino más adecuado para las proyecciones de la compañía.

Para continuar con la elección del país limítrofe sobre el cual se exportará la mercadería, siendo que la empresa ingresará al mercado con la modalidad de penetración, deberá asegurarse que la región elegida tenga flujo de movimientos de la posición arancelaria en cuestión.

Cuadro N°6:

País	Flujo en dólares			Evolución
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	
Bolivia	-	128.820	132.236	2,70%
Brasil	-	13.762	-	-100%
Chile	-	88.134	303.645	244,50%
Paraguay	-	168.214	33.589	-80%
Uruguay	-	94.925	33.330	-64,90%

Fuente: United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade)

En este caso descartaremos a Brasil por no haber tenido flujos de importaciones durante 2019 y tanto Paraguay como Uruguay que han tenido caídas precipitadas en sus flujos. Por ese motivo, el análisis se enfocará en los países de Chile y Bolivia para definir donde se realizará la exportación.

Bolivia:

Las principales actividades del país son la minería y el sector de hidrocarburos, así como también los sectores de transporte y comunicación. La riqueza de sus recursos naturales atrae inversiones significativas. Cabe destacar al sector agrícola el cual adquirió mayor importancia en las últimas décadas.

El comercio exterior de Bolivia tuvo una contracción durante el 2020 de los principales sectores de la economía, la cual sufrió una caída del 32% respecto del mismo período en el año anterior. Sin embargo, Bolivia presentó un saldo comercial positivo de 27 millones de dólares. Según Rodríguez (2020), este saldo positivo se debe a una caída brutal de las importaciones, que han disminuido un 30%, contra una caída mucho más leve de las exportaciones que fue del 14%.

El escenario político y por consecuente social, es extremadamente delicado debido a la caída del presidente Evo Morales por las sospechas de fraude electoral. Por este motivo, en noviembre de 2019 asume Jeanine Áñez como presidenta interina y desde este momento hay un clima de incertidumbre política en el país, lo que conlleva a movilizaciones de distintos grupos sociales para el pedido de nuevas elecciones.

Chile:

El gobierno es una república basada en una democracia parlamentaria, en el que el presidente está dotado de poderes extensos. Chile tiene una economía muy abierta, altamente dependiente del comercio internacional.

Entre los principales sectores importadores se podrá destacar a la minería, productos manufacturados y al sector agrícola. Se debe destacar al sector industrial, el cual contribuyó con 30% del PIB en 2019 y tuvo un aumento en la productividad del 4,3%, mostrando señales de gran productividad.

Según el informe emitido por el Banco Central, la economía chilena, la cual se expandió un 0,4% en el primer trimestre de 2020, se contraerá entre 1,5% y un 2,5% en 2020 por los efectos de pandemia que mantiene semiparalizado al país, aunque los organismos internacionales sitúan la caída en torno al 4%. Estas interrupciones en la actividad económica generaron un repunte del desempleo que paso del 7,1% en diciembre de 2018, a 7,4% en diciembre de 2019.

La situación social de Chile es delicada debido a las manifestaciones y disturbios que comenzaron en octubre de 2019 por el alza en las tarifas del sistema público de transporte. El foco de la protesta estuvo concentrado en la ciudad de Santiago de Chile, lo que llevó a un estado general de miedo, incertidumbre, descontrol y violencia que solo pudo detenerse y apaciguarse con el comienzo de la pandemia, lo que obligó a la población a mantenerse dentro de sus hogares.

Si bien se podrá afirmar que ambos países se encuentran con serios problemas tanto en el aspecto político como social, la principal diferencia entre uno y otro es la situación económica, siendo que Chile es uno de los países con mayor crecimiento económico en Latinoamérica de la última década. En este caso, que para comenzar a exportar, Man-Ser necesitará un país con una economía estable y abierta a recibir importaciones, el país al cual se destinará la maquinaria será hacia Chile.

Producto

Se podrá comenzar con un detalle del producto que se estará exportando, el cual se trata de lavadoras autónomas que se abastecen solo de agua, detergente y energía eléctrica, controlando todos sus sistemas de manera autónoma. Las piezas rotan en el plano horizontal lo que permite un correcto escurrimiento del líquido acumulado en cuencos portantes. Esto es ideal para piezas de geometría compleja que requieran operaciones de enjuague y secado ya que la rotación permite disminuir al máximo la contaminación cruzada.



Fuente: Man-ser (<http://www.man-ser.com.ar/productos.html>)

Para poder colocar el producto en el mercado designado se utilizará la estrategia de penetración, la cual tiene como objetivo incrementar la cuota de mercado, es decir, aumentar las ventas con el mismo producto.

Esto será así debido a que hay un éxito probado de la maquinaria en el mercado local, por lo que se considera que no es necesario realizar ajustes o modificaciones al producto actual. Asimismo, y siendo la primera experiencia de la empresa en la internacionalización, esta modalidad dará un menor margen de error siendo que se trabajará con la mercadería ya conocida.

Para poder transportar el producto deberá ir embalado en pallets donde se ubicará la máquina, y luego por encima se colocará el film como stretch para la protección. Este proceso se realizará en la fábrica, es decir que quedará acondicionado en origen para su posterior carga al contenedor. El pallet que se empleará será el americano, el cual posee una medida de 1200x1000 mm y soporta un peso de hasta 1500 kg. La empresa que se utilizará como proveedor será “Pallcor” que se encuentra en la provincia de Córdoba Capital.

Si bien el artículo no cuenta con etiqueta ni marca al momento del embalaje, ya que no corresponde a un producto que vaya a estar en exposición al público para su compra, la misma dispone del rótulo que cuenta tanto con la descripción del exportador como la del importador, sus medidas, peso, detalle del producto y país de origen.

Promoción

La promoción de los productos es un factor preponderante para dar a conocer la marca y generar una positiva percepción de la maquinaria. Asimismo, permitirá que la calidad del artículo quede de manifiesto, luego de poder realizar las primeras ventas al importador. Es por este motivo que la promoción puede ser la que marque la diferencia para persuadir a los compradores de la decisión de compra.

Como primera medida se mantendrá vigente la única forma de promoción actual que tiene Man-Ser que es a través de la página web. Para esto, desde el portal de www.man-ser.com.ar se mostrarán todos los productos disponibles y desde la pestaña “Contacto” se recibirán consultas y pedidos de presupuesto.



Fuente: Man-ser (<http://man-ser.com.ar/contacto>)

Para complementar a la web se utilizarán redes sociales, permitiéndole a la empresa comunicarse de forma más directa con sus posibles clientes y ahorrar en costos. Para esto se crearán perfiles de LinkedIn e Instagram, sumado a la creación de un perfil en Zoom para realizar rondas de negocios de manera online.

Asimismo, se solicitará presupuesto para agregar anuncios en Facebook, lo que implicará una importación del servicio digital, pero que tendrá como ventaja que dicha publicidad se encontrará dirigida específicamente al público objetivo y podrá

seleccionarse el formato de presentación dentro de la red social. Para abarcar al mayor público posible se incluirán también publicidades dentro de la revista online, propia del sector metalúrgico, www.metalesymetalurgia.com, en la cual se podrá presentar una nota completa de la máquina lavadora.

También, es un proyecto que la empresa se sume a ferias internacionales del sector metalúrgico para promocionar la maquinaria. La averiguación de las mismas se realizará a través de la página web www.procordoba.org donde se podrá obtener un calendario con todos los eventos programados para el próximo año.

Por último, para afianzar las relaciones a largo plazo con los clientes, se realizará un servicio Post venta donde se organizarán visitas a los clientes que ya disponen del producto. Si bien el costo será alto y demande mucho tiempo, dado que se está ofreciendo un producto particular y con altas necesidades técnicas, resultará conveniente para la fidelidad de los clientes. En este servicio se ofrecerá un soporte técnico en caso de falla de la maquinaria o bien capacitaciones para su utilización.

Plaza

Si bien este punto suele ser conocido por la empresa debido a que envía sus productos a todo el país, la principal diferencia en este aspecto será la internacionalización ya que la logística a realizar será hacia un país limítrofe.

Un punto a tener en cuenta es que la maquinaria se realizará con un modo de entrega B2B (Business to Business), es decir, entre dos empresas. Esto será una ventaja ya que será un canal más corto, sin intermediarios. Al ser un canal directo, genera una relación estrecha con el importador, lo cual podrá aprovecharse para originar relaciones duraderas en el tiempo.

Las posibilidades que se manejan para el envío será por transporte aéreo o terrestre, quedaría descartado el medio marítimo al ser un país limítrofe. Si bien por avión la distribución sería más veloz, no resulta del todo conveniente ya que se incurriría en costos más altos. Es por este motivo que se procederá a la exportación por medio terrestre.

Para la entrega se utilizará la modalidad LCL (Less than container load), lo cual significa que se colocará la máquina en el contenedor y el espacio restante se rellenará con mercadería de otros exportadores. Esto resultará oportuno para ahorrar en costos de envío.

Con estas especificaciones mencionadas, para la primera exportación de la empresa se seleccionará a un Freight Forwarder, quien será un agente que se encargará del transporte de la mercadería y que actuará como intermediario entre el exportador y el importador. La principal ventaja de esta modalidad será la experiencia del agente para el transporte internacional, que brindará su capacidad para resolver cualquier inconveniente de manera ágil y podrá preparar la documentación necesaria para el envío.

El agente elegido para el reparto será Cargo S.A. que al igual que Man-Ser, corresponde a una empresa familiar y nos asegurará el sustento necesario para el manejo de los distintos eslabones de la cadena de distribución.

Asimismo, se utilizará a la empresa J&C Comex como despachante para que pueda asistir a la empresa en lo relacionado a los costos y trámites aduaneros. Será de vital importancia generar una relación duradera con un despachante eficiente ya que será quien disponga de los conocimientos para una correcta gestión de procesos relacionados a la aduana.

Precio

En cuanto al precio, es la única variable del mix de marketing que genera utilidades para la empresa, ya que los restantes generan costos.

Para la fijación del precio se utilizará la estrategia de penetración, la cual consiste en establecer precios bajos al momento de entrar al mercado. Esta modalidad se emplea para ganar cuota de mercado frente a nuevos competidores e impulsa al crecimiento inicial. La finalidad de la técnica, será dar a conocer la marca y su calidad para luego poder ir subiendo el precio de forma paulatina hasta alcanzar mayores márgenes de ganancias.

La condición de venta con la que se exportará el producto será con el Incoterm FCA (Free Carrier) mediante el cual el exportador asume el compromiso de entregar la carga en un punto acordado dentro del país de origen. La transferencia del riesgo del vendedor al comprador se produce una vez que las mercancías han sido entregadas en el punto acordado.

Esta condición resulta ventajosa ya que reparte las obligaciones entre vendedor y comprador pero el exportador tendrá una gran flexibilidad ya que le permite entregar la mercadería en cualquier punto del país.

Con la información brindada por el freight forwarder, se podrá determinar los precios tanto de handling como de fletes. Asimismo, el despachante es quién especificará los costos tanto de honorarios como de gastos aduaneros.

Respecto de los cargos bancarios, se utilizará al Banco Santander como entidad financiera designada por la empresa, el cual señala un porcentaje del 0,20% sobre los importes recibidos.

Se detalla, a continuación, el precio de exportación desglosado para cada condición de venta (los precios informados son estimados).

Cuadro N°6: Precio de exportación

Valor mercadería		USD 55.000,00
Costos de embalaje		USD 300,00
Valor EXW		USD 55.300,00
Handling		USD 100,00
Flete interno		USD 200,00
Gastos de Aduana		USD 70,00
Certificado de Origen		USD 30,00
Digitalización		USD 28,00
Parcial FCA		USD 55.728,00
Gastos Bancarios	0,20%	USD 111,46
Seguro Interno	0,50%	USD 278,65
Honorarios despachante	1%	USD 557,30
Total FCA		USD 56.675,41
Flete internacional		USD 2.000,00
Derechos de exportación		USD 2.786,50
Total CPT		USD 61.461,91
Seguro internacional	0,40%	USD 245,85
Total CIP		USD 61.707,76
Gastos descarga mercadería		USD 300,00
Otros gastos		USD 130,00
Total DDP		USD 62.137,76
Reintegro de exportaciones	5%	USD 2.786,50

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de distintas fuentes.

Para una presentación sencilla se podrán resumir los precios de exportación en los siguientes valores unitarios.

Cuadro N°7: Resumen de precios

Valor EXW Unitario	USD 55.300,00
Valor FCA Unitario	USD 56.672,41
Valor CPT Unitario	USD 61.463,91
Valor CIP Unitario	USD 61.709,76
Valor DDP Unitario	USD 62.139,76

Fuente: Elaboración propia en base a recopilación de distintas fuentes.

En base a los datos presentados es pertinente afirmar que la etapa de promoción será de las más relevantes al momento de exportar para que el producto logre tener éxito en la internacionalización. No obstante, también la plaza será una cuestión que deberán verificar ya que la forma de operar en este aspecto es desconocida para la empresa hasta el momento.

Conclusión

Luego del reporte del caso realizado se deducen varias conclusiones al respecto. Por un lado, será de vital importancia mantener la calidad y diferenciación del producto, ya que al ser la primera exportación de la empresa, esto será lo que logre destacarse para que la maquinaria sea elegida por sobre la competencia.

Por otro lado, Chile se configura como la mejor opción para el envío del producto ya que estamos frente a una de las economías más estables y consolidadas de la región, sumado a la diversidad sectorial y al gran número de inversiones extranjeras que reciben, son motivos que lo colocan como el país más solvente y confiable para la exportación.

Asimismo, será crucial seguir las pautas establecidas en el mix de marketing ya que de esta manera se conseguirá una correcta colocación del producto en el exterior. Como se mencionó anteriormente, la promoción será el factor fundamental para que se pueda dar a conocer la marca y se logre proyectar un exitoso reconocimiento a largo plazo. Siendo que la empresa no tiene experiencia en envíos internacionales, se deberá respaldar en la trayectoria del freight forwarder y del despachante para evitar incurrir en demoras o inconvenientes en la logística.

Teniendo en cuenta que el plan de negocios es una hoja de ruta donde se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, se afirma que, si se siguen los pasos mencionados en el plan de implementación, el objetivo general desarrollado será factible y viable para una prospera iniciación de la empresa Man-Ser en el ámbito internacional.

Recomendaciones:

- En primer lugar, será importante que no se limiten a una sola exportación, sino que por el contrario, deberán considerar la expansión hacia países europeos ya que son los principales importadores del tipo de maquinaria en cuestión.
- En segundo lugar y a partir de la expansión de la empresa será recomendable que la toma de decisiones se pueda delegar hacia un responsable del área de comercio exterior y no centralizarla en el núcleo familiar, lo que dará resultados más óptimos y mayor aprovechamiento del tiempo.

Bibliografía

ADIMRA (2020) - Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Universidad continental (2017) - ¿Qué es la certificación ISO y por qué es importante? Obtenido de <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/>

INDEC (2020) – Índices de precios y cantidades del comercio exterior. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipcext_08_202E5A8FB201.pdf

ONU (2020) – Organización de Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Infoleg (2020) - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Argentina. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314042/texact.htm>

Santander trade (2020) – Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal>

CIVUCE (2020) – Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=8424.30.10.900M&pais=76&operacion=exportacion>

Hoseph F. Hair (2004) – Investigación de mercados – Obtenido de https://www.academia.edu/29085461/Investigacion_de_Mercados_Hoseph_F_Hair

Keegan Warren J (2009) – Marketing internacional – Obtenido de https://www.academia.edu/28563722/Marketing_Internacional_Keegan_Warren_J

Plan de Negocios (2015) - ¿Qué es el Plan de Negocios? – Obtenido de <https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/webpage/>

UIA (2020) - Unión industrial Argentina – Obtenido de <https://www.uia.org.ar/publicaciones/>

Definición.de (2009) – Definición de plan de negocios – Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

Roberto Espinosa (2014) – Marketing mix – Obtenido de <https://robertoespinosa.es/>

Fundación Jesuites Educación (2017) - ¿Qué es el Marketing Mix qué son las 4P's? – Obtenido de <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-el-marketing-mix-que-son-las-4ps-definicion-y-ejemplos/>

Agencia eCommerce (2017) – Estrategia de penetración – Obtenido de <https://e-commerce.terrabionic.mx/comercio-electronico/estrategia-de-penetracion-en-el-mercado/>

Perez-Ortiz (Sin fecha) – Métodos de entrada en mercados exteriores – Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_su_bmissionb.pdf

Pallcor (2020) – Obtenido de <https://www.pallcor.com.ar/pallets.html>

Cargo S.A. – Freight Forwarding – Obtenido de <http://www.cargo-sa.com/index.php>

M Revollo (2020) – Bolivia se dirige a sexto año con déficit comercial externo - Obtenido de <https://www.opinion.com.bo/articulo/informe-especial/bolivia-dirige-sexto-ano-deficit-comercial-externo/20200606214934771452.html>

Telesur (2020) – Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/bolivia-situacion-social-economica-politica-cultural-comicios-20201009-0053.html>

J&C Comex (2020) – Obtenido de <http://www.jyccomex.com.ar/es-AR/index.html>