



**TRABAJO FINAL DE GRADO  
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**UNA OPORTUNIDAD COMERCIAL EN EL  
MERCADO LATINOAMERICANO  
PARA LA EMPRESA  
MAN-SER S.R.L**

**CUELLO, FABIOLA ROCÍO**

**LEGAJO: CIN 1086**

**D.N.I.: 37.437.430**

**Córdoba- Argentina**

**~ 2021 ~**

## Contenido

.....	1
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	6
<i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i> .....	6
ANALISIS DE LA SITUACIÓN.....	6
Político .....	7
Económico.....	7
Tecnología.....	11
LA EMPRESA .....	12
MERCADO INTERNACIONAL .....	16
MARCO TEORICO.....	19
DIAGNOSTICO Y DISCUSION .....	23
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	24
COMENTARIOS FINALES.....	30
Bibliografía.....	31
ANEXOS .....	33
Anexo I.....	33
Presupuesto Agente de Cargas Inter American Cargo .....	33

## **RESUMEN**

El presente trabajo final de graduación tuvo el objetivo de brindar a MANSER S.R.L. las herramientas para que pueda cumplir el objetivo de la inserción en el mercado internacional a través de un plan de exportación con uno de sus principales productos que son las extractoras de viruta.

En una primera instancia se analizó el mercado con un panorama actual del ámbito político, social y tecnológico como también el comercio internacional con el propósito de conocer el escenario de la empresa.

Se presentaron en una primera instancia los objetivos que guiaran el proyecto. Se ejecutó un plan de exportación, seleccionando al mercado chileno como principal mercado latinoamericano, para efectuar la primera exportación y también se agrega un diagnóstico de la empresa frente a esta situación.

Posteriormente, se analizó la situación de la empresa contemplando variables macro y microeconómicas como así también el análisis del contexto internacional.

Luego, se expuso un modelo de exportación directa paso a paso, lo cual dio pie para desarrollar el planteamiento de la estrategia de penetración de mercado y los distintos lineamientos y herramientas que la empresa debería tener en cuenta para lograrlo.

Llegando al final del proyecto se presenta una propuesta profesional con el objetivo de brindarles los métodos necesarios para poder articular, en cierta manera, todo lo expuesto.

## **ABSTRACT**

The present final graduation work had the objective of providing MANSER S.R.L. the tools so that it can meet the objective of insertion in the international market through an export plan with one of its main products, which is chip extractors.

In the first instance, the market was analyzed with a current panorama of the political, social and technological field as well as international trade in order to know the company's scenario.

The objectives that will guide the project were presented in the first instance. An export plan was executed, selecting the Chilean market as the main Latin American market, to carry out the first export, and a diagnosis of the company regarding this situation is also added.

Subsequently, the situation of the company was analyzed considering macro and microeconomic variables as well as the analysis of the international context.

Then, a step-by-step direct export model was presented, which gave rise to developing the approach to the market penetration strategy and the different guidelines and tools that the company should take into account to achieve it.

Arriving at the end of the project, a professional proposal is presented with the aim of providing the necessary methods to be able to articulate, in a certain way, all the above.

## **INTRODUCCIÓN**

En esta oportunidad se desarrolla un Reporte de Caso, para la empresa MAN-SER S.R.L. donde se buscan nuevas oportunidades comerciales para la inserción de la misma principalmente en el mercado latinoamericano, ofreciendo en esta oportunidad maquinas extractoras de virutas. El proyecto se desempeña en el marco de Seminario Final de Comercio Internacional plasmado aquí todos los conocimientos adquiridos a lo largo del cursado de la carrera y tiene como fin poder hacer un proyecto de exportación viable para la empresa seleccionada.

## **PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

El siguiente proyecto debido a que MANSER SRL le surge la necesidad de abrirse al mercado internacional ya que sus potenciales clientes están demandando su producto en el exterior. Si bien actualmente solo realizan ventas en el mercado interno, se conoce que clientes, ya están dando sus primeros pasos en el mundo del comercio internacional. Es por ello que surgió la necesidad de brindar este apoyo a la empresa con la finalidad de poder expandir sus fronteras y lograr un crecimiento.

A la vista está que la empresa cuenta con una ventaja muy marcada en el sector productivo ya que la calidad de los productos que ofrecen pertenecen a la categoría

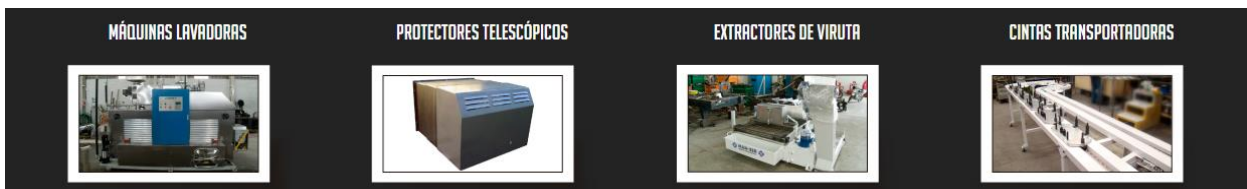
Premium. A demás, fabrica y diseña piezas a medida de los requerimientos del cliente y el servicio postventa, agregando mayor valor agregado al producto terminado.

Como objetivo principal, brindar soluciones integrales a sus clientes.

Trabajan bajo Normas ISO 9001, lo cual es una pieza fundamental al incursionar en el mercado internacional. Como visión, ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y servicios.

MAN-SER S.R.L. La empresa se especializa en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. Dentro de su línea de producción se encuentran

- Protectores de bancada.
- Lavadoras especiales de piezas.



- Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistema de lavado.

Imagen 1: CARTERA DE PRODUCTOS (MAN-SER, 2014)

No obstante, cuenta con un equipamiento y organización que les permite ofrecer un amplio espectro de servicios, lo que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales y el abastecimiento de producción para empresas del sector industrial. Donde podremos mencionar: Corte, punzado CNC y plegado de chapa; Armado y soldadura; Mecanizado; Diseño y/o adaptaciones para fabricación (CANVAS, 2020).

### *OBJETIVO GENERAL*

Determinar la viabilidad de la inserción de MANSER SRL en el mercado latinoamericano a través de la exportación de extractores de viruta para el año 2021.

### *OBJETIVOS ESPECIFICOS*

- Identificar potenciales mercados internacionales para la comercialización de extractores de viruta.
- Desarrollar una estrategia de penetración de mercado acorde al país elegido para el producto seleccionado.

Si bien no hay estudios anteriores sobre el tema que se aborda, es importante destacar que la República Argentina cuenta con empresas que fabrican y comercializan el producto elegido. Para mencionar, se encuentra a Gatti Ventilación S.A. se dedica a la fabricación de extractores y ventiladores desde 1994, abarcando como principales destinos a Bolivia, Chile, Paraguay y Bolivia. (EXPORTADORES DE CORDOBA, 2020)

### **ANALISIS DE LA SITUACIÓN**

A través del presente se revisa la situación por la que está atravesando la empresa, tomando como referencia diversos factores internos y externos que influyen en el entorno de la misma que pueden influir en el diseño del plan de exportación. Es importante resaltar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ecológicos y legales para un análisis más completo. Por último se realiza un breve análisis internacional para dar un panorama a nivel mundial.

Se inicia con el análisis de variables externas.

## **Político**

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri. Aún así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%. (SANTANDER TRADE, 2020)

## **Económico**

El año 2019, fue un momento escenario crítico para la economía de la República Argentina, innumerables son los hechos que demuestran una ausencia de equilibrio en las variables macroeconómicas. En las siguientes líneas se detalla el estado de algunos de los indicadores que relatan la economía de nuestro país.

Según los datos arrojados con el INDEC en el año 2019 el Producto Bruto Interno muestra un descenso del 1,7 % con relación al año 2018. No obstante, el tercer trimestre del 2019, en relación con el segundo trimestre posee una variación del 0,9 %, mientras que la tendencia ciclo nos arroja una oscilación negativa del 0,4%.

El cepo cambiario o restricción a la compra de divisas, no es un acontecimiento nuevo en la República Argentina, es por esto que llegamos a la siguiente conclusión:

Según datos arrojados el sitio *Ámbito Financiero*

DÓLAR OFICIAL: \$74,00

DÓLAR BLUE: \$117,00  
DÓLAR SOLIDARIO (TURISTA): \$96,62  
DÓLAR MAYORISTA: \$70,74  
(AMBITO, 2020)

Ahora es el momento de hablar de la balanza comercial, la parálisis del comercio mundial a causa de la pandemia se vio reflejada en el mes de marzo. El intercambio comercial cayó 17,6% en relación al mismo período del año anterior y alcanzó un valor de US\$ 7.495 millones, según informó miércoles (22.04.2020) el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Las exportaciones fueron de US\$ 4.320 millones, mientras que las importaciones alcanzaron los US\$ 3.175 millones. En ese contexto, la balanza comercial del país registró un superávit comercial de US\$ 1.145 millones, US\$ 36 millones menos que el año anterior.

En la misma línea, las exportaciones en marzo disminuyeron 15,9% (- US\$ 817 millones) respecto al mismo mes de 2019, debido a la caída del 14,4% de las cantidades y el 1,7% de los precios.

En términos desestacionalizados, las exportaciones se redujeron 11,6% respecto a marzo del año anterior y 0,9% en comparación con febrero.

Las exportaciones de todos los rubros descendieron de manera interanual, siendo los más golpeados el combustible y energía (-35,2%), manufacturas de origen industrial (-20,5%), manufacturas de origen agropecuario (-18,2%) y productos primarios (-1,7%). (NEWS, 2020)



IPC General Argentina Marzo 2020			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	48,4%	7,8%	3,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	51,3%	11,7%	3,9%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	48,3%	8,7%	2,9%
Vestido y calzado [+]	53,1%	7,8%	4,2%
Vivienda [+]	26,9%	2,6%	1,4%
Menaje [+]	55,0%	3,7%	2,9%
Medicina [+]	58,7%	1,1%	2,7%
Transporte [+]	43,8%	4,8%	1,6%
Ocio y Cultura [+]	51,4%	10,0%	2,5%
Enseñanza [+]	46,1%	19,8%	17,5%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	46,9%	9,7%	2,2%
Otros bienes y servicios [+]	52,5%	7,7%	2,0%

Imagen 2: IPC GENERAL ARGENTINA MARZO 2020

FUENTE: (MACRO, 2020)

## Social

Los nuevos movimientos sociales en la Argentina reflejan los esfuerzos de reconstrucción de los lazos sociales a través de nuevas formas de organización. Los cambios en las formas del trabajo, en sus dimensiones contractuales y organizativas, sostienen un enfoque más atento a la construcción social de los movimientos y no sólo a sus formas de protesta y movilización, concebidas aquí como emergentes de una actividad más vasta de creación de lazos y organizaciones sociales.

En última instancia la nueva economía social interpela a los funcionarios en términos de las funciones y objetivos estatales: "los obliga a hacer lo que deben hacer" en relación con la sociedad, indica a los funcionarios cómo y dónde aplicar los recursos estatales para promover el desarrollo de esta nueva economía social en dos sentidos: canalizando los recursos y generando nuevas formas jurídicas y sociales que la consoliden.

Las formas de organización de los agentes económicos -la empresa privada, la cooperativa o mutual y la asociación civil-, son formas jurídicas que parecen hoy limitadas

para contener las fuerzas solidarias liberadas por la nueva economía social, lo que implica la necesidad de encontrar nuevas figuras jurídico-organizativas capaces de potenciar su desarrollo.

La redefinición de las relaciones de los movimientos con el Estado incluye el contenido de sus reclamos, colocando la construcción de una economía social en un contexto de opciones diferentes. Aunque sigue vigente la demanda de subsidios individuales, crecientemente los movimientos piqueteros se orientan a derivar al menos parte de esos recursos para sostener emprendimientos colectivos. Algunos movimientos reclaman subsidios directos a sus emprendimientos colectivos en lugar de los individuales, mientras otros se proponen obviarlos en la medida en que sus emprendimientos sean sustentables. Otros, finalmente, rechazan todo tipo de subsidios.

La diversidad se observa claramente entre los trabajadores de empresas recuperadas: si bien algunos sostienen el reclamo de subsidios, los derivan a la organización colectiva a fin de garantizar la igualdad de ingresos de sus miembros. Pero en la medida que los trabajadores trascienden el nivel de subsistencia, las demandas se orientan hacia recursos que tornen viables económicamente las empresas auto gestionadas, sean financieros -como créditos-, técnicos -como capacitación-, o institucionales, con la finalidad de superar su precariedad jurídica.

Este desarrollo afronta los problemas de escala de las actividades, orientadas originalmente hacia la subsistencia de sus miembros, las que deben redefinirse para sustentar su reproducción simple primero, y generar luego excedentes para su reproducción ampliada. Estos problemas no son sólo económicos, sino también sociales y políticos, ya que ponen en juego las relaciones de las organizaciones con sus miembros y con otras organizaciones y con las nuevas identidades en construcción, tanto más cuanto que varios movimientos impulsan su articulación en redes para el desarrollo de esta nueva economía. (HERRAMIENTA, 2020)

## Tecnología

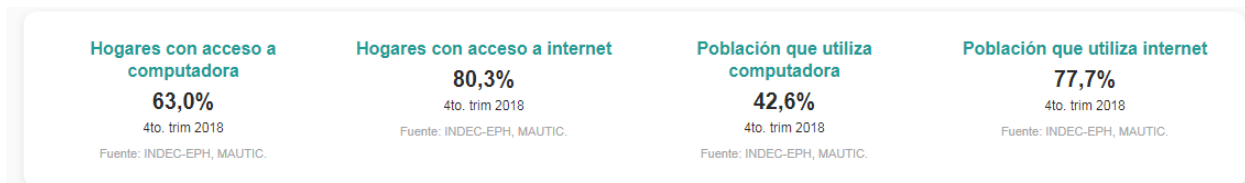


Imagen 3: La tecnología en el hogar argentino

FUENTE: INDEC, 2019

En el cuarto trimestre de 2019 se registraron, en promedio, 7.526.700 accesos a internet fijos. Esto significó 0,8% de aumento respecto al cuarto trimestre de 2018. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,2%, alcanzaron los 7.007.287; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 519.413, con una caída de 4,7%.

En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, 2020)

## Ecológico

El reciclado de viruta es una práctica extendida a lo largo del mundo. En los últimos años, su venta ha ido aumentando, difundiendo el manejo responsable y la reutilización de la materia prima. Sin embargo, en América Latina lo más común es desecharla.

Todos los procesos de maquinado producen viruta. En particular, la producción de un macho genera una pérdida de aproximadamente 38.5 gramos de material por pieza. De estos, un 60% se pierde en el torneado. Muchas empresas buscan recuperar parte de estos desechos a través del reciclado de viruta

Las plantas de acero utilizan la rebaba, también conocida como “home scrap”, para elaborar nuevos productos. La Sociedad Americana de Fundición afirma que la sostenibilidad de las empresas dedicadas a la fundición de metales dependen del material de reciclaje: sin este, el precio de fundición aumentaría entre un 20% y 40 %.

Según el reporte “Recycling rates of metals” del Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (UNEP), para un reciclaje eficaz y efectivo deben tenerse en cuenta tres factores:

- Económico: el valor del material descartado debería justificar el costo de reciclado.
- Tecnológico: es clave considerar la procedencia de la viruta, así como los diferentes procesos de reciclado.
- Social: informarse acerca de la existencia de campañas que promuevan este tipo de reciclaje a nivel local. (SINPAR, 2019)

## **Legal**

Según artículo publicado por INFOBAE a fines del año pasado, debido a la concientización que están teniendo las personas en relación a la protección del medioambiente, su cuidado y que la producción de sus fábricas tengas el menor impacto posible, cada vez son más las normativas en relación a lo mencionado anteriormente.

El gobierno a reforzado el Decreto nº 591, el cual posibilita el ingreso al de las mercaderías obtenidas a partir de la valorización de los residuos, no obstante su firmeza lleva a seleccionar que es lo que ingresa y que no tenga fines productivos. (OFICIAL, 2019)

## **LA EMPRESA**

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa, el 15 de octubre de 1995, fundada por el Sr. Luis Mansilla.

En 1997, Mansilla emprende un viaje y obtiene una maquina punzadora CNC (control numérico por computadora) que le permitirá ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndola en proveedora de importantes empresas del rubro agrícola y automotriz.

En el año 2002, se convirtió en un Sociedad de Responsabilidad Limitada, dejando atrás su unipersonalidad.

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.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO.

La *visión* de la empresa es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de los productos y la calidad de sus servicios. (MAN-SER, 2014).

En cuanto a la misión, ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

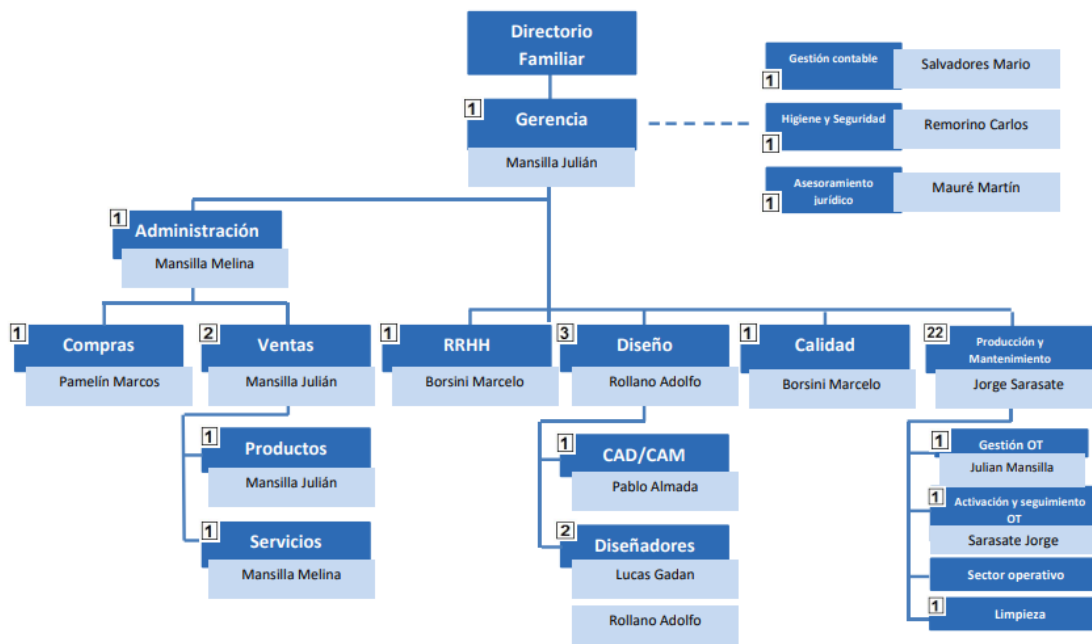
Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. (MAN-SER, 2014)

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y

el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años

Está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos. Ellos gestionan la empresa de manera profesional.



Imagen

4: Organigrama (CANVAS, 2020)

El Área de Producción, cuyo jefe es Néstor Meggeto, está organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura. El área opera de manera coordinada con el Área de Ventas y Compras, de manera que los procesos se desarrollen de forma conjunta e integrada, con un flujo constante de información y comunicación. Además, hace uso de documentos emitidos por el Área de Ventas por tratarse de procesos asociados, lo que favorece el seguimiento por parte de ambas partes.

Todos los pedidos de los clientes son identificados con una Orden de Trabajo, la cual es emitida por el Área de Ventas una vez obtenida la confirmación del pedido por parte del cliente. Todas las órdenes de trabajo son identificadas con un número correlativo y cuentan con los siguientes datos: nombre del cliente, fecha de entrega prevista, detalle del producto que fabricar y cantidades. Además, incluyen la previsión de materiales y el plan de control, donde se consignan pautas para verificar la calidad del producto. El encargado de Producción es el responsable de gestionar todas las órdenes de trabajo, de realizar su seguimiento y comunicar el estado de estas ante consultas por parte de la Dirección, el Área de Ventas o los clientes mismos. Cada vez que se considere necesario, el gerente puede convocar a una reunión al responsable de Producción para realizar un seguimiento de las órdenes de trabajo pendientes y demás asuntos vinculados con el proceso de producción.

Las decisiones y acciones acordadas son asentadas en una Minuta de Reunión, disponible en el sistema informático.

MAN-SER S. R. L. trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. Es por esto que el responsable del área debe seguir procesos muy específicos en relación con ello. Como se mencionó anteriormente, el principal estándar de calidad que cumple la empresa es el de las ISO 9001.

A modo de síntesis, podríamos plasmar la información anterior mente descrita, en las siguientes líneas que hacen al análisis FODA

#### *Fortalezas*

- Liderazgo orientado a tareas y transaccional.
- Ofrece productos de buena calidad a costos bajos.
- Diversidad en la cartera de productos.
- Presta diversos servicios en la industria metalúrgica además de la elaboración de productos.



-Trayectoria y reconocimiento en el mercado

#### *Debilidades*

- Falta de delegación, le que genera superposición de tareas.
- Ausencia de mano de obra capacitada en el área de producción.
- Demora en entrega de insumos y control de los mismos por falta de personal.
- Ausencia del sector de marketing
- No cuenta con una planificación estratégica.

#### *Oportunidades*

- Exportar los productos en el mercado latinoamericano
- Incremento en la demanda de productos por clientes del exterior.
- Ampliar la gama de productos

#### *Amenazas*

- El nivel inflacionario genera un creciente incremento de las materias primas.
- La pérdida del poder adquisitivo de la moneda puede dificultar la adquisición de nuevas maquinarias.
- Desaceleración de la economía reduce la demanda de productos

### **MERCADO INTERNACIONAL**

Para poder hacer un estudio de mercado es importante analizar previamente la Oferta y la Demanda del producto seleccionado. Es por ello que se analizará la composición de las exportaciones y las importaciones de extractores de viruta.

Posición arancelaria 8428.39.10



TABLA 1: PAÍSES IMPORTADORES DE EXTRACTORES DE VIRUTA

<b>IMPORTADORES</b>	<b>USD 2015</b>	<b>USD 2016</b>	<b>USD 2017</b>	<b>USD 2018</b>	<b>USD 2019</b>
<b>MUNDO</b>	5.241.768	4.932.641	5.804.194	5.899.576	5.631.923
<b>ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</b>	694.989	576.911	954.668	792.957	792.751
<b>CHINA</b>	757.044	616.377	700.501	753.389	663.254
<b>ALEMANIA</b>	210.826	227.685	308.696	322.333	353.906
<b>CANADÁ</b>	249.841	177.718	168.302	187.615	242.224

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (TRADEMAP, 2020)

TABLA 2: PAÍSES EXPORTADORES DE EXTRACTORES DE VIRUTA

<b>EXPORTADORES</b>	<b>USD 2015</b>	<b>USD 2016</b>	<b>USD 2017</b>	<b>USD 2018</b>	<b>USD 2019</b>
<b>MUNDO</b>	5.110.411	4.950.116	6.123.694	6.284.381	6.101.556
<b>ALEMANIA</b>	888.777	929.729	1.067.357	1.183.563	1.123.764
<b>CHINA</b>	862.386	618.310	684.907	806.165	787.238
<b>PAÍSES BAJOS</b>	294.315	361.150	440.044	439.607	465.259
<b>TAIPEI CHINO</b>	211.752	223.549	416.207	344.290	404.083

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (TRADEMAP, 2020)

Este tipo de maquinaria cuenta con una demanda importante a nivel mundial. El principal importador es Estados Unidos con valores que rondan los USD 792 millones en el año 2019. (TRADEMAP, 2019)

En segundo lugar esta China con casi USD 663 millones en el mismo año. (TRADEMAP, 2019).

De acuerdo a las cifras arrojadas se observa que en el gigante asiático y Estados Unidos se encuentra concentrada la oferta y demanda del producto seleccionado, motivo por el cual se descartó la inserción en estos mercados, sin olvidar la tecnología y ubicación geográfica que caracterizan estos mercados.

Para tener un análisis más minucioso del mercado con el que competirá MANSER, se desarrollan las cifras de la oferta y demanda dentro de Latinoamérica.

**TABLA 3: OFERTA DE EXTRACTORES DE VIRUTA EN LATINOAMERIA**

EXPORTADORES	USD 2019	USD 2018	USD 2017	USD 2016	USD 2015	USD 2014	USD 2013
<b>Mundo</b>	6101.556	6.284.381	6.123.694	4.950.116	5.110.411	5.505.563	4.996.269
<b>México</b>	55.388	65.852	93.700	68.549	55.549	7.790	15.377
<b>Brasil</b>	41.939	40.524	64.948	61.244	38.516	39.476	34.311
<b>Chile</b>	10.344	8.186	8.155	8.935	7.013	11.467	8.594

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (TRADEMAP, 2020)

Analizando el periodo de 2013 a 2019 se observa que México, Brasil y Chile fueron los países que más volumen de extractores de viruta exportaron.

Por otro lado, la demanda de extractores de viruta en Latinoamérica se compone de la siguiente manera:

**TABLA 4: DEMANDA DE EXTRACTORES DE VIRUTA EN LATINOAMERIA**

IMPORTADORES	USD 2019	USD 2018	USD 2017	USD 2016	USD 2015
<b>Mundo</b>	5.631.923	5.899.576	5.804.194	4.932.641	5.241.768
<b>América Latina y el Caribe Agregación</b>	393.522	677.359	675.529	602.300	672.394
<b>Mexico</b>	181.177	423.807	427.191	264.821	249.246
<b>Brasil</b>	67.902	87.379	60.253	161.009	238.870
<b>Chile</b>	108.756	107.656	99 165	90.059	102.134

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (TRADEMAP, 2020)

En la precedente tabla se observa que América Latina, principalmente México y Brasil encabezan las importaciones dentro del periodo 2015 a 2019.

México tiene el papel principal como importador y exportador, dada la posición geográfica con la que cuenta, los gastos de logísticas son la principal desventaja con la que cuenta dicho país. Al mencionar Chile y Brasil, se tiene una mayor ventaja ya que son países limítrofes y cuentan con beneficios arancelarios por ser parte del MERCOSUR.

Dicho todo esto, se observa que la empresa cuenta con un gran abanico de oportunidades para la inserción en el mercado internacional, pudiendo expandirse para obtener un incremento en los ingresos y expandir la cartera de clientes. Teniendo en cuenta el contexto internacional analizado, se concluye que son numerosas las oportunidades en el mercado latinoamericano. La internacionalización pree una gran oportunidad para la expansión de su cartera de clientes y productos, apostar a un mercado internacional teniendo en cuenta la imprevisibilidad de la economía argentina.

## **MARCO TEORICO**

A continuación se presentan las herramientas y bases teóricas que nos servirán como lineamiento del proyecto con el objetivo de guiar al lector y asegurar la correcta comprensión del mismo

Existen numerosas razones por las cuales una empresa decide insertar sus productos en el mercado internacional. Como todo negocio requiere preparación y capacitación para que sea exitoso. Cabe destacar que un plan de negocios de exportación no asegura el éxito por sí solo, pero minimiza los riesgos y optimiza los resultados de la operación. Según detalla la publicación titulada Plan de negocios internacional de exportación de Pro México, “Un plan de negocios de exportación es una herramienta útil que le permite al empresario conocer cómo está parado frente a los mercados externos. Esto sirve como instrumento para analizar de antemano con qué riesgos puede llegar a encontrarse y armar un plan de contingencia a su medida.”

Un enfoque sistemático para la Selección de Mercados Externos está asociado con el establecimiento de criterios de selección, un filtrado preliminar de mercados potenciales, la estimación del potencial de ventas de la industria en cada mercado y la estimación de las ventas de la empresa en cada uno de los mercados bajo estudio. Existe un consenso en los pasos que debe incluir un proceso de Selección de Mercados Externos (SME); ellos son

Filtración (revisión preliminar), Identificación (en profundidad) y Selección (final). (Santos, 2013).

La valoración o revisión preliminar identifica mercados potenciales como candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad; en esta etapa se emplean indicadores a nivel macro para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa (por ejemplo, tamaño del mercado, tasa de crecimiento, grado de ajuste entre las preferencias del consumidor y el producto, rivalidad competitiva, etc.). En la etapa de identificación se valora el atractivo de la industria y se estiman costes e ingresos de una lista de países más reducida como consecuencia de la etapa previa. Por último, la etapa de decisión final determina el mercado que mejor se ajusta a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles. En la primera de las etapas, valoración inicial o preliminar los métodos tradicionalmente empleados tienen por objetivo establecer un ranking de países basado en el potencial y el atractivo del mercado de destino. Así, los mercados extranjeros se evalúan en función de uno o más criterios y se eligen aquéllos de mayor puntuación. Estos criterios pueden incluir indicadores como la riqueza, el tamaño, el crecimiento, la competencia y la facilidad de acceso. (PINEDA, 2012)

Es importante destacar que la matriz multicriterio es uno de los elementos que nos permite trabajar desde una visión objetiva, permitiendo la ponderación de las variables para poder tomar una decisión acertada.

Una vez concluida esa etapa, es necesario que la empresa empiece a pensar como cumplir el objetivo planteado, buscando la definición de los objetivos, estrategias y programas de acción.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito).

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consiste en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a

través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrolla a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado, y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado. Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo.

Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados). (CUESTA, 2000)

La Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, apostando a que cada vez más empresas se inserten eficientemente en el comercio internacional, relanza el manual “Exportación paso a paso”, con información actualizada al 31 de enero de 2019. Exportación paso a paso es una herramienta que le permite a las empresas exportadoras, o que deseen comenzar a hacerlo, conocer rápidamente todo el proceso que deben seguir para concretar una operación de comercio exterior, abarcando desde la decisión de vender a un cliente extranjero hasta la etapa de postventa, con información de procedimientos, normas, requisitos, cálculo de costos, FOB, aranceles, responsabilidades, organismos intervinientes, etc. Tiene como objetivo, facilitar la comprensión de la dinámica exportadora e importadora de un modo sencillo y ágil, apoyando especialmente el ingreso de las PyMEs en el Comercio Exterior. La información se presenta en un formato de guía con el siguiente contenido:

- 1.- Etapa comercial
- 2.- Etapa operativa

3.- Etapa Post Venta

4.- Anexos (PUNTO A PUNTO, 2020)

La matriz de priorización o matriz multicriterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización debemos seguir rigurosamente los siguientes pasos:

PRIMER PASO: Elaborar una lista con las opciones del problema.

SEGUNDO PASO: Escoger criterios

TERCER PASO: Diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios

CUARTO PASO: Establecer un baremo para evaluar las opciones

QUINTO PASO: Otorgar a cada opción un valor, resultando de operar las calificaciones de cada criterio.

SEXTO PASO: Valorar los resultados.

Ventajas de la matriz

- ~ Simplifica situaciones complejas.
- ~ Permite avanzar paso a paso hacia la búsqueda de una solución, con toda transparencia.
- ~ Las bases sobre las que se realiza la selección de los criterios y la puntuación de los resultados son a menudo sencillas, comprensibles y determinadas por el grupo que conduce el análisis.
- ~ Permite una valoración estable de los diferentes elementos incluidos en el análisis, por lo que racionaliza el proceso de toma de decisiones (URIBE, 2001)

Para la gestión de selección de los mercados externos para la expansión internacional es de suma importancia ya que según Douglas y Craig (2011) puede ser un determinante para el éxito o fracaso del proyecto principalmente en las primeras etapas de internacionalización. Además las decisiones respecto al mercado

objetivo serán clave en el desarrollo; por último, la naturaleza y la ubicación geográfica de los mercados seleccionados afectan directamente en la habilidad de la empresa para coordinar las operaciones externas.

## **DIAGNOSTICO Y DISCUSION**

Luego del minucioso análisis realizado, se puede concluir que MANSER SRL cuenta con una sólida posición para hacer frente a una internacionalización. Si observamos su estructura interna, el área de producción cuenta con la capacidad productiva y el personal idóneo para cumplir en tiempo y forma con los procesos requeridos. Al contar con la certificación de normas ISO 9001, cumple con las necesidades de calidad para poder penetrar mercados internacionales.

A modo de recomendación, debería añadir un área de comercio internacional y personal capacitado para gestionar las operaciones y también la inscripción en el registro de importadores y exportadores para poder comenzar con la operatoria internacional.

Como principal problemática podríamos mencionar el estancamiento de la demanda, lo cual lleva a tener que generar una nueva visión del mercado internacional como alternativa por los tiempos que estamos atravesando.

Si bien la economía argentina está en uno de sus peores momentos, es importante destacar que sigue vigente el programa de apoyo a las PyME y en conjunto con diferentes organizaciones de promoción de exportación podría ser de gran ayuda y permitir la generación de oportunidades para que puedan crecer e insertarse en mercados internacionales.

Para concluir, se observa que la exportación es una excelente oportunidad para aprovechar pero también es necesario que este proceso sea tomado como tal ya que estamos atravesando un contexto económico, social, político complicado y la pandemia a la cual estamos inmersos ha impactado negativamente la economía mundial.

Se considera que el siguiente proyecto de exportación podría adaptarse a las condiciones del entorno nacional y de la empresa para ampliar las capacidades productivas de la empresa y fomentar el crecimiento en el mercado internacional y así la consolidación en el mercado nacional.

Observando el panorama internacional, se concluye que existen infinitas oportunidades de comercializar el producto pero lo óptimo, teniendo en cuenta la situación actual seria enfocarse en mercados con una mejor accesibilidad en cuanto a los niveles geográficos, competitivos y demográficos.

MANSER SRL no ha llevado a cabo un plan de exportación con anterioridad, es por ello que se detalla la propuesta profesional para que la empresa pueda utilizar de base en futuras operaciones

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

A continuación se desarrolla el proceso de selección del mercado para luego optar por las estrategias convenientes para poder penetrar de manera exitosa dicho mercado.

Se inicia con el proceso de selección de mercado, donde se analizan los factores potenciales para así determinar cuál es el conveniente para la comercialización de los extractores de viruta.

En la fase 1 denominada filtrado preliminar, lo que se pretende lograr en esta instancia es determinar los principales comercializadores del producto seleccionado. Según lo analizado encontramos que a nivel global, teniendo en cuenta un periodo de tiempo de 2015 a 2019, Alemania es el principal exportador con un 18,4%, valor que descendió 0,04 % comparado con el año 2018. Le sigue el gigante asiático con un 12,9 % y en tercer lugar se posiciona con un 7,6% los Países Bajos. Ahora bien, como principal demandante de los extractores de viruta tenemos a Estados Unidos con un 14,1% en el año 2019, cifra que aumento un punto comparada con el año 2018. En segundo lugar China posicionada nuevamente con un porcentaje del 11,8%; número que se ve afectado ya que en el año 2018 fue de un 12,8 %, le sigue Alemania que incrementó la participación en casi un punto y medio en relación el año pasado, obteniendo un 6,3%.

Ahora bien, en cuanto a la comercialización dentro de América latina para una visión más detallada de los posibles mercados a penetrar, los porcentajes difieren bastante. Al mencionar los principales importadores en relación al ALAC, México con un 3,2% aparece en la tabla, posicionándose por encima de Brasil, el cual obtiene un 1,2 %. Si tenemos en cuenta los



exportadores nuevamente observamos a México con un 2%, en segundo lugar Brasil con 0,7%, luego Chile y Argentina perdiendo protagonismo con un 0,2% se posicionan en la tabla.

Dado que los demás países tienen prácticamente nula participación en operaciones ya sean en carácter de exportador o importadores, los países que se analizarán en la matriz multicriterio son Brasil, Chile y México.

A continuación, en la fase 2 “Identificación de potenciales mercados” se establecen lineamientos sociales, políticos y económicos en carácter de variables representativas que servirán para poder determinar la atracción de los países obtenidos de la fase 1 y seleccionar el óptimo destino a exportar el producto elegido.

Los criterios a desarrollar son:

1. Índice de apertura de mercado
2. Cantidad de toneladas totales importadas del producto:  
Posición arancelaria 8428.39.10 año 2019.
3. Arancel de importación
4. Tasa de crecimiento PBI en el año 2019.
5. Valor de referencia pagado durante en el año 2019 para la posición arancelaria 8428.39.10 en dólares estadounidense por tonelada para los envíos procedentes de Argentina.
6. Riesgo país
7. Acuerdos comerciales preferenciales.

**TABLA 5: MATRIZ MULTICRITERIO**

CRITERIO	Índice de apertura de mercado	Toneladas importadas	Derechos de importación	Crecimiento del PBI	Valor USD/Tons	Crecimiento de Importación	Riesgo país	Clima de negocio	Acuerdos Comerciales	Total
PESO	0,11	0,1	0,13	0,07	0,13	0,09	0,3	0,05	0,02	1
CHILE	4	2	5	4	4	5	5	3	Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y MERCOSUR (ACE 35)	4,19
Valor									2	
Ponderado	0,44	0,2	0,65	0,28	0,52	0,45	1,5	0,15	0,04	
BRASIL	3	1	5	2	4	2	2	1	Prof. Arancelaria. MERCOSUR AAP.CE Nro 18	2,61
Valor									2	
Ponderado	0,33	0,1	0,65	0,14	0,52	0,18	0,6	0,05	0,04	
MEXICO	4	3	2	2	2	3	1	1	Acuerdo de Complementación Económica No. 55 (ACE 55)	2,02
Valor									2	
Ponderado	0,44	0,3	0,26	0,14	0,26	0,27	0,3	0,05	0	

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Siguiendo con la Fase 3 “Selección de mercados” y tomando en consideración todas las variables analizadas se observa que CHILE sería el mercado más conveniente para concretar el proyecto ya que, al realizar el análisis de datos se obtuvieron las mejores puntuaciones respecto a los demás países en cuanto a los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos. Este mercado cuenta con las siguientes ventajas:

- Un buen nivel de desarrollo a nivel país lo cual también se ve reflejado en su PBI.
- Menor brecha cultural.
- Distancia geográfica baja y un excelente índice de desempeño logístico.
- Acuerdo de preferencia arancelaria

#### Etapa Comercial

Definidas las fases de selección de mercados externos, es momento de adentrarnos en el paso a paso de la exportación propiamente dicha, es por ello que se inicia con la etapa

comercial, donde se debe elegir la estrategia para poder penetrar de manera exitosa dicho mercado. En esta instancia se llevara a cabo una exportación directa en la cual la empresa deberá realizar la búsqueda del cliente en el exterior para lo cual se recomienda utilizar diversas bases de datos internacionales en donde se encuentran estadísticas de importación y datos para contactar potenciales clientes en el exterior

En una primera instancia se debe elegir el cliente internacional, a continuación se detallan algunos:

ACEROS OTERO, ubicado en Santiago de Chile. Posicionado como líder nacional en el suministro de aceros en el sector metalmeccánico, minero, forestal, pesquero, acuícola y construcción.

LIMAQ, Ubicada en Providencia, Chile. Se especializan en la venta de maquinas relacionadas con los distintos procesos de mecanizado de la madera, aunque últimamente están incursionando en la siderurgia.

SOC Ingeniería Ltda. Su casa matriz se radica en Santiago de Chile, donde comercializan Hidrolavadoras, Calefactores, Generadores de Aire Caliente, Servicio técnico y repuestos en todo Chile.

Por último se contacto a Calvak, ubicados en San Bernardo. Si bien su fuerte es la construcción, también fabrican algunos objetos de diseño, adaptados a las necesidades de sus clientes. Por lo que se entiende que es uno de los clientes potenciales en este mercado.

Se considera oportuno escoger SOC Ingeniería Ltda. SSOC.CL empresa especializada en la fabricación, importación y exportación de sistemas de lavado a alta presión y maquinarias de limpieza. La empresa se ha mantenido con altos niveles de crecimiento pudiendo adecuarse en corto plazo a las constantes nuevas exigencias del mercado, es por ello que se considera una buena opción para poder entablar una relación comercial. Su larga trayectoria en el mercado y capacidad productiva, garantizan el éxito en esta elección.

En esta oportunidad se la propuesta de la oferta comercial en donde se describen las características del productos, cantidades, precio, plazos de entrega y de más elementos para concretar la oferta.

Como se dijo en anteriormente se comercializa un extractor de viruta, el medio de pago que se usa en la carta de crédito ya que este documento es uno de los medios de pago internacionales más seguro para ambas partes ya que implica la intermediación de entidades financieras de confianza, con una negociación entre 90 y 120 días. En lo que respecta a las condiciones comerciales, la validez de la oferta comercial cuanta con 30 días, contados desde el envío de la cotización con una garantía de 12 meses en el producto, brindando la puesta en marcha con una fecha a convenir al igual que el plazo de entrega. Se adjunta modelo de oferta, teniendo en cuenta diferentes opciones de Incoterm



**DIRECCIÓN:**

**2 DE SEPTIEMBRE 4724**

**BARRIO SAN PEDRO NOLASCO**

**MAIL:**

**MAN-SER@MAN-SER.COM.AR**

**TEL:**

**0351 4932077**

**0351 4949079**

<b>Consignatario: SOC INGENIRIA LTDA</b>
<b>Descripción del producto: Extractor de viruta</b>
<b>Posición Arancelaria: 8428.39.10</b>
<b>Cantidad: 1 unidad</b>
<b>Embalaje acorde a requerimientos específicos</b>
<b>Peso: 450 kg</b>
<b>Precio FCA CBA ARGENTINA USD 8.000</b>
<b>CIF SANTIAGO, CHILE</b>
<b>FLETE INTERNACIONAL CBA-SGO USD 1970</b>
<b>SEGURO INTERNACIONAL USD 700</b>
<b>TOTAL USD 10750</b>

Condiciones comerciales:

- Forma de pago: Carta de crédito.
- Plazo de entrega: a convenir.
- Validez de la oferta: 30 días a partir de la fecha de cotización.
- Garantía: 12 meses contra falla o defecto de fabricación.
- Puesta en marcha: a convenir.

- Asistencia técnica: Asesoramiento y asistencia técnica serán provistos a requerimiento de la compradora en base a los medios de comunicación a convenir.

### Etapa Operativa

Una vez aceptada la ofertada presentada, se pasa a la etapa operativa, la cual se da forma con el contrato de compraventa, donde se hace la contratación y ejecución del transporte, es importante no olvidar la contratación de un Despachante de aduana para poder iniciar los tramites aduaneros.

Costos detallados a manera informativa, se tuvo en cuenta la cotización del transporte y seguro internacional, enviada por empresa especializada, en la misma se detalla el valor del producto neto USD 8.000 conformando el costo CIF CBA SGO con el flete y seguro internacional un total de USD 10.750. A su vez incurren en gastos adicionales DDP los costos de aduana con un total de 80 USD, derechos de importaciones (14%) USD 1.120 al igual que los aranceles. Llevando esta suma a USD13.030. Se cuenta con el beneficio establecido en los decretos 280/19 y 335/19, debiendo liquidar las divisas dentro de los 180 del cumplimiento del embarque. Una vez realizada la liquidación podrá acceder al beneficio del 5% del valor FOB de acuerdo al reintegro establecido. (Ver anexo 3).

A continuación se detalla la fórmula de manera informativa para el lector y el posterior cálculo de los costos EXW – FOB y DDP. Para realizar los mismos se tuvo en cuenta la cotización del transporte y seguro internacional de carga solicitados a Inter American Cargo en el correspondiente caso.

$$\text{Precio FOB/FCA} = \frac{\text{CT} + [(\text{IIT} + \text{IID} + \text{CAg f}) \times \%R] - (\text{IIT} \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAg \times \%R) - \%DN - \%CAg - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

CT unitario: (Costo puesta EXW + Costo de transporte interno hasta depósito fiscal + Gastos varios) = USD 60,295.

- IIT: 0%
- IID: 0%
- CAg f = No aplica (Honorarios de agente)
- %R = 5%
- %DN = 0% - EXENTO (Aplica en este caso beneficio de desgravación por Dec.280/19)
- %CAg = 1% FOB (Comisión de agente consultor)

- %HonDA = 2,5% FOB (Honorarios despachante de aduanas)
- %O = 1,5% (Gastos operativos, adm., bancarios, etc., no contemplados anteriormente)
- %UIG = 35% (Rentabilidad estimada)

#### Etapa posventa

Ya finaliza esta etapa, se debe indicar en el contrato que si el cliente lo desea, MANSER brinda el servicio de puesta en marcha del extractor sin costo adicional, en caso que ello lo requieran, es un buen momento para aclararlo ya que aquí estaríamos en la etapa pos venta.

Para lograr un buna estrategia de posicionamiento y debido a los antecedentes de MANSER, se emplea el desarrollo de nuevo mercado, llevando a cabo diferentes estrategias como por ejemplo el precio.

#### COMENTARIOS FINALES

Según la información recolectada para la elaboración del análisis correspondiente de este reporte, se concluye que la empresa cuenta con ciertas características para poder cumplir el objetivo de insertarse en el mercado internacional.

Si bien se observa que actualmente el panorama económico no alientan a estas operaciones, se puede sacar provecho de las iniciativas que plantea el gobierno de turno a la hora de brindar créditos y demás ayudas a las Pymes, también la unión a los organismos de promoción para la exportación y capacitaciones en temas de comercio internacional, serian oportunos para poder sacar mayor provecho de las situaciones que se pueden llegar a presentar en este mundo de los negocios internacionales. como por ejmplo: Agencia ProCordoba, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional con el objetivo de capacitarse, tener acceso a la participación en ferias internacionales y obtener posibles financiaciones

A modo de apreciación personal, la inversión en marketing y publicidad, en tiempos tan difíciles como los que se atraviesa, es una gran fuente de ayuda para el reconocimiento tanto local como internacional, la implementación de folletería, diseño web, anuncios publicitarios, marcan la diferencia.

## Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (03 de 04 de 2020). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.org.ar/es/contenido/3-buy-argentina>
- Agencia ProCordoba. (03 de 04 de 2020). *Agencia para la promoción de exportaciones*. . Obtenido de <https://www.procordoba.org/busqueda.asp?buscar=fexic>
- Ambito Financiero. (14 de 04 de 2020). *ambito.com*. Obtenido de FMI: este año el PBI mundial caerá 3% y Argentina 5,7%: <https://www.ambito.com/economia/coronavirus/fmi-este-ano-el-pbi-mundial-caera-3-y-argentina-57-n5095497>
- Arese. (2015). *Introducción al Comercio Exterior*.
- CaCEC. (2020). *La Exportación Paso a Paso*. Obtenido de Camara de Comercio Exterior de Córdoba: [https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO\\_2\\_1550515916.pdf](https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf)
- CANVAS Universidad Siglo 21. (2019). *MAN SER Productos y servicios industriales*. Cordoba.
- EISAIRE SRL. (2020). *EISAIRE SRL*. Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/>
- El Ambito Financiero. (02 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/>
- El Cronista. (04 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Obtenido de Con inflación estimada en 41,7% para 2020, prevén tasas negativas para los ahorristas: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Con-inflacion-estimada-en-417-para-2020-preven-tasas-negativas-para-los-ahorristas-20200204-0041.html>
- El Cronista. (26 de Enero de 2020). *La política comercial de Alberto en la mira: qué sector está mas cerrado, cuál igual y qué se busca*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-politica-comercial-de-Alberto-en-la-mira-que-sector-esta-mas-cerrado-cual-igual-y-que-se-busca-20200126-0003.html>
- El Economista. (02 de 02 de 2020). *El Economista*. Obtenido de La balanza comercial tuvo un superávit de US\$ 1.015 millones en enero: <https://www.eleconomista.com.ar/2020-02-la-balanza-comercial-tuvo-un-superavit-de-us-1-015-millones-en-enero/>
- El Economista. (07 de 01 de 2020). *El Economista*. Obtenido de Argentina caerá 2,5% en 2020 pero mejoraría respecto a 2019: <https://www.eleconomista.com.ar/2020-01-argentina-decrecera-25-en-2020-pero-mejoraria-respecto-a-2019/>
- Escuela Europea de Managment. (2016). *Escuela Europea de Managment*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/estrategia-internacional/estrategias-de-penetracion-de-mercado-a-nivel-internacional>
- Fanjul, E. (2017). *Una estrategia para los mercados exteriores: el plan de internacionalización*. Obtenido de Iberglobal: [http://www.iberglobal.com/files/2017/plan\\_internacionalizacion\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/plan_internacionalizacion(1).pdf)
- Gibello Rael, J. A. (Marzo de 2015). *La estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional. Revisión y Análisis*. Madrid, España.
- Goodstein, L. (2000). *Planeacion Estrategica Aplicada*.

- Infobae. (19 de 05 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/19/dolar-hoy-el-blue-se-negocia-estable-a-128-pesos/>
- Lazo Quiñonez, J. G. (2002). Diseño de un plan de exportación de productos no tradicionales a Europa vía aérea, caso específico plantas ornamentales follajes.
- Ley 22.415, C. A. (2 de Marzo de 1981). Argentina.
- MAN-SER S.R.L. (2019). *MAN-SER Productos y Servicios Industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- MERCOSUR. (02 de 04 de 2020). Obtenido de MERCOSUR: <https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>
- Ministerio de Producción y Trabajo. (03 de 04 de 2020). Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/argentinaexporta/herramientas-y-beneficios-para-exportar>
- Petra, Gamble, Strickland, & Thomson. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: Decimoctava edición. Mc-Grawhill.
- Porter, M. (2008). *Plan estratégico. Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*.
- Saaty. (1980). *The analytic hierachy process*. New York: McGraw-hill.
- Santos, G. R. (2013). *Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes*. Lima, Perú.
- Sbriglio, E. L. (s.f.). El Comercio Internacional, Manual práctico de clasificación y valoración de las mercaderías, Segunda Edición.
- SICE. (02 de 04 de 2020). *Sistema de Información Sobre Comercio Exterior*. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/Mercosur/instmt\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Mercosur/instmt_s.asp)
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*.
- Susan P. Douglas, & Samuel C. Craig. (2011). *onvergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy*.
- Tarifar. (31 de 03 de 2020). Obtenido de <http://app.tarifar.com/web/planillas/exportacion>
- Trademap. (12 de 04 de 2020). Obtenido de Trademap.org: <https://trademap.org/>
- TRANSFIL SRL. (2020). *TRANS-FIL*. Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/VUCE>. (2020). *Ventanilla Unica de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://calculadora.vuce.gob.ar/#1/calculadora/8424.30.10.900M/Chile>



## ANEXOS

### Anexo I

#### Presupuesto Agente de Cargas Inter American Cargo

Estimada Fabiola buenas tardes,

Adjunto la cotización solicitada para (1) máquina extractora de viruta

---

Terminal de arribo: Ciudad de Santiago, Chile

Servicio hasta: DDP Sebastopol N° 516, San Miguel, Santiago de Chile.

Fracción arancelaria: 8428.39.10

Ingreso a CaCEC y consolidación	USD 220
Frontera/Aduana	USD 55
Flete terrestre	USD 1950
Emisión CRT	USD 75
Seguro de carga	USD 0,45%

ANEXO 2

Oferta comercial



**DIRECCIÓN:**

**2 DE SEPTIEMBRE 4724**

**BARRIO SAN PEDRO NOLASCO**

**MAIL:**

**MAN-SER@MAN-SER.COM.AR**

**TEL:**

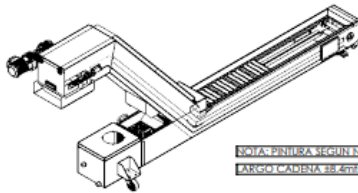
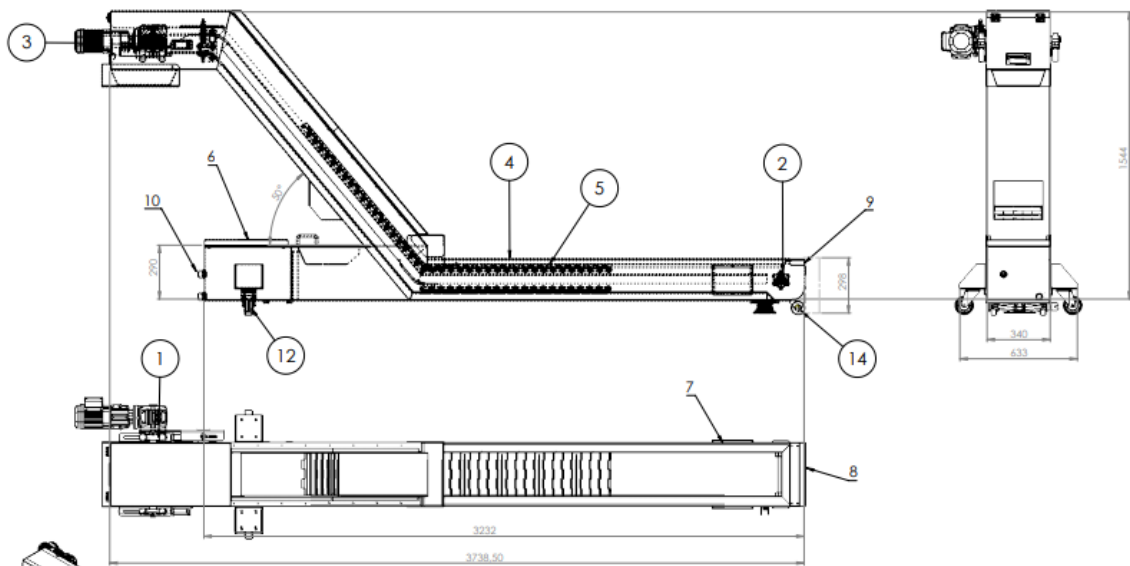
**0351 4932077**

**0351 4949079**

Consignatario: SOC INGENIRIA LTDA
Descripción del producto: Extractor de viruta
Posición Arancelaria: 8428.39.10
Cantidad: 1 unidad
Embalaje acorde a requerimientos específicos
Peso: 450 kg
Precio FCA CBA ARGENTINA USD 8.000
CIF SANTIAGO, CHILE
FLETE INTERNACIONAL CBA-SGO USD 1970
SEGURO INTERNACIONAL USD 700
TOTAL USD 10750

ANEXO 3:

Croquis del producto



NO AFINAR LA SÍGNIF. NORMA CLIENTE  
 LARGO CADENA 38.4m

**PESO APROXIMADO 450KG**

N° DE ELEMENTO	N° DE PIEZA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	DD366-A01-00	ACCIONAMIENTO	1
2	DD366-A02-00	REENVÍO	1
3	DD366-A03-00	ANTI-ATASCO	1
4	DD366-A04-00	ESTRUCTURA	1
5	DD366-ADS-00	CADENA PASO SOL-STD MANSER	VER NOTA
6	BOMBA	H300-500-1-3HP-FERRAR	1
7	JUNTA	3mm-COMERCIAL	2
8	JUNTA	3mm-COMERCIAL	2
9	ORNILLO ALLEN CAB BICÓN	M6x12-DIN 7380	24
10	TAPON	3/4"1.4PP-BSF	2
11	RUEDA FIJA	8412-NNF	2
12	RUEDA PINO	GL 414-8FS	2
13	DD366-A05-00		1
14	RUEDA Ø75x30- DD366-A00		2

#### ANEXO 4: Tratamiento arancelario

##### Tratamiento Arancelario

AEC %	14%	Arancel Externo Común (AEC)
DIE %	14%	Derecho de Importación Extrazona (DIE)
TE %	0%	Excepción para BK y BIT nuevos
DII %	0%	Derecho de Importación Intrazona (DII)
IVA %	10,5%	I.V.A. - Alícuota reducida: 10,5% - Art. 28 inc. e)
IVA Ad. %	10%	I.V.A. Percepción (Adicional): 10 % (R.G. 4461/19)
IG %	6%	Anticipo del Impuesto a las Ganancias: 6% - Ver Excepciones
IIBB %	2,5%	Ingresos Brutos: 2,5%

##### Tratamiento Arancelario

DE %	12%	Tope Máximo \$ 3 por cada dólar exportado
RE %	5%	Reintegro

##### Observaciones

Acuerdos	SACU - MERCOSUR: Mercadería negociada. Exportación
	Egipto - Mercosur: Mercadería negociada. Exportación (Rige a partir del 01/09/2017)
	Israel - MERCOSUR: Mercadería negociada. Exportación
Impuestos	Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación. Ver alcances.
Intervención Previa	RENAR - Registro Nacional de Armas
	ARN - Autoridad Regulatoria Nuclear
Mercado de Cambios	Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos
MERCOSUR - CCPAC	Anexo II - Dec. N° 37/05 CMC - Chile
	Anexo II - Dec. N° 37/05 CMC - Bolivia