



Trabajo Final de Grado- Reporte de caso

Licenciatura en Comercio Internacional

Oportunidades comerciales de las pymes del sector metalmecánico de Córdoba en Latinoamérica

Man-Ser S.R.L.

Autor: Luis Benjamín Arjona

D.N.I. 35052092

Legajo VCIN01998

2020

Resumen

En el presente trabajo se realizó un reporte de caso de la empresa MAN-SER en el cual se buscó una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano de las maquinas lavadoras industriales.

Se analizaron los sectores más críticos de la empresa que están vinculados a la oferta exportable. Luego se analizó el entorno nacional para saber el contexto en el que se encuentra la empresa y el entorno internacional para determinar quiénes son los principales competidores y los potenciales clientes.

A través de la información analizada se seleccionaron cinco países del mercado latinoamericano mediante el uso del método multicriterio en el cual surgió como el más adecuado el país de Chile y luego se seleccionó una estrategia de penetración aplicando el proceso de exportación.

Para concluir se realizó una serie de recomendaciones a la empresa MAN-SER relacionadas con el marketing internacional y la organización interna para luego marcar nuevas líneas de investigaciones.

Palabras claves

Maquina lavadoras industriales, Chile, Exportación, Mercado Latinoamericano

Abstract

In the present assignment, a case report of the MAN-SER company was made in which a commercial opportunity was sought in the Latin American market for industrial washing machines.

The most critical sectors of the company that are linked to the exportable supply were analyzed. Then the national environment was analyzed to find out the context in which the company is located and the international environment to determine who the main competitors and potential clients are.

Through the analyzed information, five countries of the Latin American market were selected by using the multi-criteria method in which the country of Chile emerged as the most appropriate and then a penetration strategy was selected by applying the export process.

To conclude, a series of recommendations were made to the MAN-SER company related to international marketing and internal organization to later mark new lines of research.

Keywords

Industrial Washing Machine, Chile, Exports, Latinamerican Market

Contenido	
Resumen.....	3
Palabras claves	3
Abstract	3
Keywords	4
Capítulo I	6
Planteamiento del problema.....	6
1.1 Introducción	6
Capítulo II	7
Objetivos	7
2.1 <i>Objetivo General</i>	7
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	7
Capítulo III	8
Análisis de la situación	8
3.1 <i>Análisis Empresarial</i>	8
3.2 <i>Análisis PEST</i>	12
3.2.1 Factor Político	12
3.2.2 Factor Económico	14
3.2.3 Factor Socio-Cultural.....	14
3.2.4 Factor Tecnológico	15
3.3 <i>Análisis Internacional</i>	15
3.3.1 Exportaciones:.....	16
3.3.2 Importaciones.....	17
3.4 <i>Análisis FODA</i>	19
Capítulo IV	20
Diagnóstico y Discusión	20
4.1 <i>Diagnostico</i>	20
4.4 <i>Marco Teorico</i>	21
Capítulo V	24
5.1 Desarrollo e Implementación	24
Capítulo VI	29
6.1 Conclusión y Recomendación.....	29
Bibliografía:	30
Anexo 1	33

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Introducción

El presente trabajo final de grado consiste en realizar un reporte de caso de la empresa MAN-SER S.R.L situada en la ciudad de Córdoba, donde se busca detectar una oportunidad comercial en los mercados latinoamericanos para comercializar maquinas lavadoras industriales. La empresa es una pyme que todavía no realizó ninguna exportación pero tuvo contacto con empresas extranjeras.

Actualmente las pymes representan el 90% del total de empresas empleando el 70% de la población aportando a un 50% del PBI a nivel mundial (ONU, 2017). En el año 2017 en los países de la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), las microempresas y pymes exportaban el 11% de sus ventas. Por otro lado en América Latina las pymes representan el 99% del total de empresas empleando el 61% de la población concentrando el 24.9% de la producción (Dini & Stumpo, 2019), en donde la cantidad exportada no llega a superar el 7% (Galan, De Giusti, Solaris, & Diaz Arive, 2014). En Argentina las pymes representan un 97% del total de empresas empleando al 70% de la población, vendiendo el 10% de la producción al mercado externo. Esto principalmente se debe a los obstáculos que presentan las normas técnicas vigentes, restricciones de capital humano, problemas en la gestión estratégica y costos mayores para poder acceder a los mercados. Para resolver estos problemas y acceder a los beneficios que implica exportar se deben realizar procesos previos a la decisión de exportar, estudios del mercado con información secundaria estableciendo estrategias claras y medibles para evitar complicaciones a la hora de realizar una primera exportación.

Los sectores que tienen mayor participación en las exportaciones argentinas son el de alimentos y bebidas y en segundo lugar el sector metalmecánico (CERA, 2018). La industria metalmecánica nació en la década del 50' en la ciudad de Córdoba, donde se instalaron fábricas de automotores, locomotoras y aviones. El desarrollo de la industria tuvo un crecimiento lento debido a que las empresas eran incapaces de aprovechar las economías de escala, precios altos en los productos y canales de distribución deficientes. El auge del sector empieza en la década del 60' al radicarse empresas automotrices (extranjeras y nacionales) y a ampliarse algunas fábricas.

En la década de los 70' fue donde se registró la máxima producción repitiéndose en los años 80'. El gobierno no trato de impulsar a las empresas existentes sino de crear nuevas en donde se necesitaba una producción local como por ejemplo, hierro primario, aluminio y acero, petroquímica. (Universidad Siglo 21). La empresa MAN-SER SRL, quien desde 1995 forma parte de este sector, busca abrirse en mercado latinoamericano y lograr obtener las ventajas que genera la internacionalización.

Como se nombró en primera instancia el producto seleccionado para realizar este trabajo son las maquinas lavadoras industriales que son diseñadas por MAN-SER S.R.L bajo los requerimientos que el cliente necesite.

Al finalizar el trabajo se espera que la empresa pueda contar con los conocimientos para poder exportar su producto y poder elaborar una estrategia de marketing que le permita crecer y posicionarse en el mercado latinoamericano.

Capítulo II

Objetivos

2.1 Objetivo General

- Identificar una oportunidad de negocio para la empresa MAN-SER para la exportación de máquina lavadora industrial a Latinoamérica a mediados del 2021.

2.2 Objetivos Específicos

- Seleccionar un mercado potencial de Latinoamérica para las maquinas lavadoras industriales.
- Proponer una estrategia de penetración de mercado potencial para el producto a exportar.

Capítulo III

Análisis de la situación

Se procederá a realizar un análisis completo sobre la empresa que tiene como objetivo conocer la historia de la empresa, las tareas que se realizan y los inconvenientes que se presentan. Luego se analizará el contexto nacional en el que se encuentra inmerso la empresa y por último el análisis internacional donde analizan las exportaciones e importaciones del producto elegido.

3.1 Análisis Empresarial

MAN-SER es una empresa que se dedica a la actividad metalúrgica situada en la provincia de Córdoba, cuenta con 30 empleados que se encuentran divididos en 3 niveles jerárquicos en donde la mayoría son masculinos.

La historia de MAN-SER comienza en los años '90 cuando el señor Mansilla se convierte en proveedor de la empresa donde trabajaba, aprovechando la oportunidad rentó un galpón, una guillotina, una plegadora y empleo a un familiar para realizar trabajos de corte, plegado y soldaduras. En 1995 fue la fecha fundacional de la empresa ya que se adquirió la planta propia y luego incorporaría dos inmuebles más. Dos años más tarde el señor Mansilla viaja a Alemania para adquirir una maquina punzonadora CNC, esto le permitió ofrecer nuevos servicios y productos convirtiéndose en proveedor de automotrices y agroindustriales. En 2002 MAN-SER se convierte en S.R.L y un año más tarde se convierte en proveedor principal de AIT S.A y luego se sumaría Volkswagen Argentina para convertirse en proveedor único de algunos productos. En el año 2009 los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron a su cargo la empresa y en el 2012 inauguraron una nueva y amplia planta industrial. Actualmente la planta está comprendida por 3 inmuebles interconectados dividida en 4 áreas. Un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza el stock de la materia prima. Un área de mecanizo donde se encuentran el centro de mecanizado CNC, el torno lateral y el torno CNC. Un área de trabajos especiales equipada con puente grúa y compensadores de producción seriada. Por ultimo un área de oficinas compuestas por el sector administrativo y el sector de diseño. En 2014 la empresa logra la certificación ISO 9001.

Visión:

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

Misión:

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.”

Actualmente el Directorio familiar es quien toma las decisiones que marcan el futuro de la organización, está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, Julián y Melina quienes se encuentran trabajando en la empresa. Estas decisiones están vinculadas a inversiones significativas, el desarrollo de unidades de negocio y/o decisiones que tengan impacto en el largo plazo, se analizan sus costos y efectos de la decisión que se opta y se lleva a cabo. Las decisiones de los socios que trabajen en la firma tienen mayor peso para evitar conflictos.

A nivel gerencia el encargado del área es Julián Mansilla en donde tiene asesores externos en el área contable, legal y de higiene y seguridad. Las principales actividades de esta área son la planificación estratégica, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos, dirección del sistema de calidad y es el área responsable de mantener la información que se maneja en la empresa en correcto estado y manejo.

En el área de Recursos Humanos la encargada es Melina Mansilla y las tareas que realiza son de inducción del personal nuevo, la comunicación interna, motivación y capacitaciones. La motivación la llevan a cabo mediante evaluación de desempeño y premios grupales que tuvo como resultado la disminución del ausentismo y los accidentes laborales. En cuanto a la capacitación se realiza un plan anual acorde a las necesidades detectadas, esto puede ser por falta de conocimiento, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos o realización de tareas nuevas.

Las tareas que se realizan en el área de compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción conjuntamente. Algunos insumos que usa la empresa en sus procesos productivos son importados por los proveedores. Las compras se abonan en cuenta corriente a 30 días, siendo el modo de pago vía cheque o transferencia bancaria, esta última vía se usa cuando es un pago poco frecuente o se paga por anticipado por

ser una compra grande. Uno de los inconvenientes que se detectó en el área es que en ocasiones se generan demoras en la entrega de los insumos por la falta de comunicación entre el jefe de producción y el gerente. Se dieron situaciones en que el insumo fue comprado y no fue entregado a tiempo al área de producción.

En la parte de la producción se cuenta con un encargado del área que tiene responsables de sector divididos en: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura. Principalmente se toman decisiones de tipo operativas y según la complejidad de la situación se consulta con el gerente general. En esta área se opera de manera coordinada, conjunta e integrada con el área de ventas y compras con un flujo constante de información y comunicación. Los pedidos de los clientes se identifican con una orden de trabajo el cual es emitido por el área de ventas una vez confirmado por ellos. El principal inconveniente de esta área es que existe una subutilización de la capacidad productiva debido a “cuellos de botella” que se generan en algunos sectores, esto demora las etapas posteriores y produce recursos ociosos demorando el plazo de entrega. Esto se debe a la falta de capacitación del personal, errores en la programación de los equipos o en ocasiones por los clientes en relación a la entrega de planos o especificaciones. Además en la planta a veces se detecta falta de espacio porque un sector es alquilado como depósito de otras empresas.

Una vez finalizado el proceso de fabricación los productos pasan a ser controlados por el área de calidad en la cual participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante. La tarea principal es realizar auditorías para constatar que se aplica el sistema de calidad y detectar oportunidades de mejora. Los trabajos de corte, plegado y punzonado de chapa son controlados por el responsable del área. Para los productos seriados se utiliza un plan de calidad e instructivos de armado de cada pieza, por otro lado para los productos más complejos y que requieren un diseño propio, se utiliza un lista de chequeo y se realiza una prueba técnica en planta del cliente que puede incluir un análisis de laboratorio.

En la empresa también existe un área encargada del diseño de los planos de los productos fabricados a partir de las órdenes de diseño que siguen las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente, el área está en permanente comunicación con el área de producción y se encuentra bajo las directrices de la gerencia.

La firma no posee medios externos para contactar con potenciales clientes, son los dueños quienes gestionan el área de ventas. El contacto se realiza de forma telefónica o

personalmente, pero la solicitud de cotización de los clientes se realiza mediante una nota escrita o la confirmación de un email. La solicitud puede contener planos, croquis o muestras con información técnica para que el responsable elabore una cotización acorde, en caso contrario los asistentes de compras buscaran proveedores para elaborar una cotización en base a lo que el cliente necesite. De esta forma la cotización pasa a ser el registro donde se definen las especificaciones del producto, el plazo de entrega, la forma de pago, el lugar de entrega, la validez de la oferta y aspectos que aseguren que los requisitos del cliente sean claros para ambas partes(Universidad Siglo 21).

Los productos y servicios que ofrecen MAN-SER SRL son:

Tabla 1: Productos y Servicios de la firma

Productos	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Protectores telescópicos • Extractores de viruta y cadena • Lavadores industriales a medida • Cintas transportadoras • Compensadores para transformadores eléctricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrofitting de máquinas lavadoras • Servicios de reparación y mantenimiento • Corte, plegado y punzonado de chapa • Mecanizado • Soldaduras especiales (TIG,MIG)

Fuente: Elaboración propia en base a Universidad Siglo 21

Como se observa la empresa posee una amplia gama de productos y servicios, estos se desarrollan siempre de manera personalizada y siguiendo las indicaciones de cada cliente. Con respecto a los precios, se busca acaparar una mayor cuota de mercado y maximizar las ventas teniendo como objetivo fidelizar a los clientes es por lo que tienen un precio más bajo que la competencia.

La firma MAN-SER se encuentra en las afueras del anillo de circunvalación de la ciudad de Córdoba, siendo esto beneficioso para el transporte de los insumos y para la entrega de sus productos. Generalmente las entregas se hacen en transportes propios y en el caso de cargas de mayor tamaño o viajes largos se contrata un servicio de transporte. En algunas ocasiones los plazos de entrega se ven dilatados por inconvenientes nombrados en el área de producción. El alcance es principalmente en la ciudad de Córdoba y en algunas provincias como Santa fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

En cuanto a la promoción la empresa utiliza su página web y utiliza la publicidad en una página del sector donde se ofrecen máquinas y servicios industriales y utiliza canales de venta directa. Existe la intención de participar en ferias especializadas en el rubro pero no se concretó esta acción.

Actualmente la empresa no se ha desarrollado en el ámbito del Comercio Internacional. No se encuentran inscriptos como exportadores e importadores y no cuentan con profesionales de esta área. Pero existen eventos que pueden establecer las bases para realizar una exportación. Uno de esos eventos es un acercamiento de una empresa Española y algunos clientes exportan productos de la firma a Latinoamérica.

Al analizar los estados contables de la empresa se concluye que en el año 2018 el índice de solvencia y liquidez fueron óptimos y la empresa pudo afrontar todas sus deudas tanto a corto plazo como a largo plazo. Se analizó que el ciclo operativo es de 227 días, es decir el tiempo promedio en días que la firma demora en comprar insumos-fabricar-vender-cobrar. El ciclo operativo está compuesto por la rotación de inventarios que es de 98 días, que es el tiempo promedio en días que la empresa convierte en efectivo su inventario. Y la rotación de cuentas por cobrar es de 129 días, que es el tiempo promedio en días que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo (Universidad Siglo 21).

3.2 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para describir el macro entorno en el cual se encuentra una empresa y consiste en describir los factores que afectan en forma directa, como por ejemplo factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Aguilar, 1967).

3.2.1 Factor Político

Actualmente Argentina adopta una forma de gobierno republicana, democrática, representativa y federal. (Casa Rosada, 2020) El presidente de la republica argentina es Alberto Fernández que fue electo el 27 de octubre con el 48.1% de los votos (La Nacion, 2019). La coalición que representó fue Frente de Todos con una ideología de centro-izquierda formada por el Partido Justicialista, sectores peronistas y no peronistas del Kirchernismo, el Frente Renovador, Proyecto Sur entre otros partidos. (Junta Electoral, 2019) En los primeros meses de gestión el presidente anuncio una serie de medidas tanto económicas como sociales bajo la ley de

solidaridad y reactivación productiva, entre ellas: Derecho de exportación al 5% sobre bienes industriales y de servicio, bono para jubilados y el congelamiento de las jubilaciones, aumento del AUH, Impuesto Solidaria del 30% a la compra de moneda extranjera, congelamiento de tarifas de servicios públicos, aumento salarial para el sector privado, entre otras medidas. (AFIP, 2019).

Según Transparency International(2019), Argentina está en el puesto 66 entre 180 países para el Índice de Percepción de la Corrupción obteniendo 45 puntos, donde 0 puntos implica que el país es muy corrupto.

A nivel nacional el principal promotor de las exportaciones es la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional (AAICI), que mediante el plan “#ArgentinaExporta” se busca triplicar las exportaciones para 2030 y cuadruplicar la cantidad de empresas exportadoras. El plan propone concentrar esfuerzos, recursos y herramientas bajo 5 ejes de acción: mejorar el acceso a los mercados, facilitar el comercio desde Argentina al mundo, aumentar el financiamiento, promover la calidad como factor de competitividad y acompañar a las empresas en el desarrollo de sus exportaciones. (Inversion y Comercio, 2020). En el terreno provincial las exportaciones se fomentan a través de la Agencia Pro Córdoba que tiene por objeto internacionalizar los sectores productivos de la provincia de Córdoba, brindando herramientas y soporte para que las empresas puedan exportar. Los servicios que ofrece son amplios en donde se destaca la promoción comercial a través de ferias y misiones comerciales, e información técnica y comercial donde se brinda informes comerciales, capacitaciones e inteligencia comercial y asesoría (Pro Cordoba, 2020).

Actualmente Argentina es signatario de múltiples acuerdos comerciales que permite que las exportaciones crezcan de manera sostenida. Argentina es un estado miembro del Mercosur y este como tal firmo tratados de libre comercio con países como: Perú, Bolivia, Chile, Israel y Egipto. También el Mercosur firmo acuerdos comerciales preferenciales con la Unión Aduanera del África Meridional (SACU), India, México, Colombia, Ecuador, Venezuela y Cuba. (Ministerio de agricultura de ganaderia y pesca, 2020)

3.2.2 *Factor Económico*

El PBI de la Argentina en el cuarto trimestre del 2019 muestra un decrecimiento del 1.1% con respecto al mismo periodo del año anterior. Los sectores que mayor incidencia tuvieron fueron el de la pesca, construcción, intermediación financiera luego los comercios mayoristas y minoristas y el sector manufacturero con 2.1%. (Indec, 2019)

En febrero de 2020 el Índice de Producción industrial Manufacturero muestra un decrecimiento del 0.8% con respecto al mismo periodo del año anterior. Cabe destacar que en el sector de “productos de metal” tuvo una disminución del 13.3% y el sector “maquinaria y equipo” tuvo un crecimiento de 10.9%. (Indec, 2020)

Desde que se reglamentó la ley del impuesto PAIS el tipo de cambio oficial aumento un 15%, que desde el 23 de Diciembre del año 2020 paso de \$59.99 pesos por dólar estadounidense a \$68.99 al 05 de Junio del año 2020, esto es favorable ya que según la teoría podrían aumentar las exportaciones (BCRA, 2019). Esto se ve reflejado en la balanza de pagos que en el cuarto trimestre registró un superávit US\$ 2.984 millones. (Indec, 2019)

En relación al Índice de Precios al Consumidor se muestra que en marzo 2020 la inflación fue del 3.3% en relación al mes anterior y la variación interanual fue del 48.4% (Indec, 2020). A su vez el Banco Central estima que para el año 2020 la inflación esperada es del 39.2% (BCRA, 2020).

Según la ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) en el año 2019 la producción metalúrgica cayó un 7.5% en relación al año anterior, donde el 41% de las empresas redujeron el personal y las horas extras, el 16% acoto el personal y el 11% entro en proceso preventivo de crisis y el 27% de las empresas operaron en rentabilidades negativas.

3.2.3 *Factor Socio-Cultural*

En enero del 2020 el índice de salarios creció un 6% con respecto a diciembre de 2019 y un 44.9% en relación a igual periodo del año anterior. (Indec, 2020) A su vez en el cuarto trimestre de 2019 se registró que la tasa de actividad fue del 47.2%, la tasa de empleo llego a 43% y la tasa de desocupación llego al 8.9%. El nivel educativo en el ámbito de los ocupados el 27.8% posee secundario completo, el 25% alcanzo el nivel superior o universitario completo y el 15.9 no termino el secundario (Indec, 2020).

En el segundo semestre del 2019 el porcentaje de hogares que se encuentran debajo la línea de la pobreza es del 25.9% donde residen el 35.5% de las personas. De este porcentaje se deriva que el 5.7% de hogares se encuentra debajo de la línea de indigencia que incluyen al 8% de las personas. Todos los indicadores en relación al año 2018 crecieron, hogares pobres un 2.5% y la cantidad de personas en un 3.5%, hogares indigentes crecieron un 0.9% y las personas indigentes 1.3% (Indec, 2019).

3.2.4 Factor Tecnológico

Según la UNESCO en 2017 la Argentina destinó el 0.5% del PBI para la Investigación y Desarrollo, de los cuales el 25% representa a las empresas, un 48% representado por el gobierno y un 26% por Instituciones Educativas Superiores. En el ranking del índice de innovación global en el 2019 Argentina se encontraba en el puesto 73 de 129 países analizados. (Global Innovation Index, s.f.).

En Julio de 2019 la ADIMRA firmó un convenio de cooperación con el INTI que brindara apoyo tecnológico y asistencia técnica, a su vez la misma asociación posee una red nacional de centros tecnológicos que brindan capacitaciones, cursos y talleres para incrementar la competitividad del sector.

3.3 Análisis Internacional

Según el FMI para el primer semestre del año 2020 hubo una contracción en el crecimiento económico de un -3.0%, esto se debe principalmente a la pandemia del COVID-19 repercutiendo en las actividades económicas de todos los países del mundo. Se prevé que en el segundo semestre la pandemia se disipe y que en el año 2021 el crecimiento sea de un 5.8%. En las economías más avanzadas la contracción será mayor llegando al -6.00% y la disminución en las economías emergentes será de -1.00%. Para el año 2021 se estima un crecimiento de 4.5% para las economías avanzadas y de un 6.6% para las economías de mercados emergentes. (FMI, 2020).

Por otro lado la CEPAL indica que en América Latina la contracción promedio será del -5.3% en donde la crisis del coronavirus causo una reducción del comercio internacional, caída en los productos primarios, intensificación de la aversión al riesgo, empeoramiento en las

condiciones financieras, menor demanda en los servicios turísticos y reducción de las remesas. (CEPAL, 2020) Aun si para el año 2021 se espera un crecimiento del 2.6% en donde todos los países tendrán un resultado positivo. En México y Brasil se espera que el crecimiento sea más lento para cerrar la grieta que dejó el coronavirus (Fariza, 2020).

Para poder complementar el análisis internacional se debe determinar la Posición Arancelaria del producto a exportar. En el caso de la firma MAN-SER el producto elegido es maquinas lavadoras, siendo su posición arancelaria 8424.30.10.900 tiene un derecho de exportación de 12% y 5% de reintegro (Tarifar, 2020).

3.3.1 Exportaciones:

A primera vista se observa en la tabla 2, que hubo una disminución en el valor exportado en la mayoría de los países con excepción de Eslovaquia, Francia, Reino Unido y Argentina pero estos países comparten la característica de que tienen una balanza deficitaria. El principal exportador del producto es Alemania teniendo una participación en las exportaciones mundiales de un 24% seguido de China que tiene un 20%, después Italia con el 13.5% y Estados Unidos con el 6.2%. Argentina se encuentra en la posición 49 y tiene una nula participación en las exportaciones mundiales (Trademap, 2019).

Tabla 2: Exportaciones a nivel mundial (valores en miles)

N°	País	Valor Exportado	Saldo comercial	Precio unitario	Variación Anual 2019-2018	Participación en exportaciones mundial
1	Alemania	\$705,157.00	\$477,278.00	\$46,567.00	-13	24,2
2	China	\$600,244.00	\$404,920.00	\$113,231.00	-5	20,6
3	Italia	\$392,673.00	\$312,128.00	\$37,298.00	-11	13,5
4	USA	\$180,752.00	\$(319,274.00)	\$-	-21	6,2
5	Países Bajos	\$94,960.00	\$12,115.00	\$9,087.00	-17	3,3
6	Reino Unido	\$69,317.00	\$(67,513.00)	\$3,284.00	9	2,4
7	Polonia	\$68,335.00	\$(26,361.00)	\$4,616.00	-10	2,3
8	Bélgica	\$67,575.00	\$(2,020.00)	\$4,266.00	-21	2,3
9	Dinamarca	\$65,395.00	\$37,966.00	\$3,495.00	0	2,2
10	Canadá	\$62,452.00	\$(43,431.00)	\$-	-7	2,1
11	Francia	\$61,101.00	\$(160,534.00)	\$2,714.00	18	2,1
12	Japón	\$50,204.00	\$20,843.00	\$1,180.00	-2	1,7

13	Rep. Checa	\$47,298.00	\$18,377.00	\$3,289.00	-5	1,6
14	España	\$45,797.00	\$(25,289.00)	\$3,183.00	-5	1,6
15	Eslovaquia	\$40,023.00	\$(4,116.00)	\$2,949.00	418	1,4
49	Argentina	\$1,225.00	\$(14,197.00)	\$124.00	49	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

En cuanto a las exportaciones de Latinoamérica en la tabla 3 se observa a nivel general que la mayoría de los países tienen un saldo comercial deficitario y en tres países la variación aumento. Es México quien lidera las exportaciones del producto, Brasil está en segundo lugar pero con menos de la mitad del valor exportado que su líder, ambos países tuvieron una disminución del 11% en el valor exportado. Argentina está en tercer lugar teniendo un crecimiento del 49%, en cuarto lugar se encuentra Chile que tuvo el mayor crecimiento en la comercialización de este producto.

Tabla 3: Exportaciones de Latinoamérica (valores en miles)

N°	País	Valor Exportado	Saldo comercial	Precio unitario	Variación Anual 2019-2018	Participación en exportaciones mundial
1	México	\$38,064.00	\$(64,179.00)	\$17,680.00	-11	1,3
2	Brasil	\$14,754.00	\$(32,708.00)	\$16,939.00	-11	0,5
3	Argentina	\$1,225.00	\$(14,197.00)	\$9,879.00	49	0
4	Chile	\$438.00	\$(11,715.00)	\$8,423.00	131	0
5	Perú	\$125.00	\$(5,297.00)	\$10,417.00	29	0
6	Colombia	\$80.00	\$(8,277.00)	\$10,000.00	-58	0
7	Panamá	\$75.00	\$(3,686.00)	\$8,333.00	-71	0
8	Ecuador	\$17.00	\$(5,437.00)	\$17,000.00	-37	0
9	Uruguay	\$17.00	\$(2,505.00)	\$17,000.00	-31	0
10	Bolivia	\$5.00	\$(1,330.00)		304	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

3.3.2 Importaciones

El mayor comprador internacional es USA quien participa del 15.8% de las importaciones como se observa en la tabla 4. En segundo lugar se encuentra Alemania que tiene menos de la mitad del valor importado que USA, y aun así tiene un saldo comercial positivo. La mayoría de los países tienen una disminución en la variación con la salvedad de Polonia (19%), Italia (9%), Australia (4%). Argentina se encuentra en el puesto 39 y tuvo una disminución en el valor importado de 56%. (Trademap, 2019)

Tabla 4: Importaciones a nivel mundial (valores en miles)

N°	País	Valor Importado	Saldo comercial	Precio unitario	Variación Anual 2019-2018	Participación en importaciones mundial
1	USA	\$500,026.00	\$(319,274.00)		-7	15,8
2	Alemania	\$227,879.00	\$477,278.00	\$8,459.00	-19	7,2
3	Francia	\$221,635.00	\$(160,534.00)	\$10,642.00	-2	7
4	China	\$195,324.00	\$404,920.00	\$47,225.00	-33	6,2
5	Reino Unido	\$136,830.00	\$(67,513.00)	\$8,750.00	-17	4,3
6	Rusia	\$123,788.00	\$(117,835.00)	\$9,494.00	-10	3,9
7	Canadá	\$105,883.00	\$(43,431.00)		-4	3,4
8	México	\$102,243.00	\$(64,179.00)	\$89.00	-19	3,2
9	Polonia	\$94,696.00	\$(26,361.00)	\$12,621.00	19	3
10	Países Bajos	\$82,845.00	\$12,115.00	\$7,233.00	-13	2,6
11	Italia	\$80,545.00	\$312,128.00	\$8,238.00	9	2,6
12	España	\$71,086.00	\$(25,289.00)	\$11,276.00	-10	2,3
13	Bélgica	\$69,595.00	\$(2,020.00)	\$10,835.00	-13	2,2
14	Austria	\$59,734.00	\$(30,342.00)	\$12,591.00	-13	1,9
15	Australia	\$54,852.00	\$(52,808.00)	\$114.00	4	1,7
39	Argentina	\$15,422.00	\$(14,197.00)	\$9,415.00	-56	0,5

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

En la tabla 5 se encuentran los países compradores de América Latina, en este caso todos los países tienen una disminución en las importaciones. Es México quien lidera las compras y le sigue Brasil quien reporta menos de la mitad del valor importado que el líder. En tercer lugar, se encuentra Argentina y en cuarto lugar Chile que en valores importados se acerca al de su anterior país.

Tabla 5: Importaciones de Latinoamérica (valores en miles)

N°	País	Valor Importado	Saldo comercial	Precio unitario	Variación Anual 2019-2018	Participación en importaciones mundial
1	México	\$102,243.00	\$(64,179.00)	\$89.00	-19	3,2
2	Brasil	\$47,462.00	\$(32,708.00)	\$7,675.00	-24	1,5
3	Argentina	\$15,422.00	\$(14,197.00)	\$9,415.00	-56	0,5
4	Chile	\$12,153.00	\$(11,715.00)	\$12,129.00	-9	0,4
5	Colombia	\$8,357.00	\$(8,277.00)		-6	0,3
6	Ecuador	\$5,454.00	\$(5,437.00)	\$8,825.00	-4	0,2
7	Perú	\$5,422.00	\$(5,297.00)	\$10,888.00	-9	0,2

8	Panamá	\$3,761.00	\$(3,686.00)		-4	0,1
9	Paraguay	\$3,477.00	\$(3,477.00)	\$9,906.00	-17	0,1
10	Uruguay	\$2,522.00	\$(2,505.00)	\$8,787.00	-9	0,1
11	Cuba	\$1,907.00	\$(1,907.00)	\$26,123.00	-21	0,1
12	Bolivia	\$1,335.00	\$(1,330.00)	\$8,042.00	-43	0
13	Venezuela	\$63.00	\$(63.00)		-98	0

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

3.4 Análisis FODA

Una vez realizado los análisis tanto interno como externos se realiza un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (Sarli, Gonzalez, & Ayres, 2015)) desde el punto de visto del comercio exterior, de esta forma la empresa podrá saber en qué situación se encuentra al momento de realizar una primera exportación.

Tabla 6: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La firma se encuentra solvente y liquida para encarar un proyecto de exportación. • Certificación de calidad ISO 9001. • Constante actualización tecnológica a través de capacitaciones y talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratado de libre comercio con Perú, Bolivia y Chile • Tratado de Acuerdos Preferenciales con México, Colombia, Ecuador y Venezuela
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con Área de Comercio Exterior. • Se genera cuellos de botella en el área de producción dilatando plazos de entrega. • Falta de comunicación entre el jefe de producción y el gerente por la compra de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracción en economía mundial por la pandemia. • Caída en la producción metalúrgica. • Caída en las importaciones mundiales del producto. • Alta inflación e inestabilidad económica

Fuente: Elaboracion propia

Capítulo IV

Diagnóstico y Discusión

4.1 Diagnostico

De acuerdo al análisis realizado la situación externa no es favorable ya que existe una gran contracción debido a la pandemia y una caída en la producción metalúrgica e importaciones mundiales del producto. Aun así la empresa MAN-SER posee una situación financiera prospera para que los esfuerzos para abrirse al mercado exterior sean exitosos. Además cuenta con la certificación de calidad ISO 9001 que respaldan la calidad de sus productos y servicios que ofrece. Para contrarrestar la falta del área de comercio exterior en Argentina existen agencias que ayudan al empresario a realizar una primera exportación e internacionalización y con beneficios en lo que respecta a ferias internacionales. Otro punto a destacar en el sector externo a la empresa es que el tipo de cambio es desfavorable ya que existe una alta inflación a nivel nacional teniendo como consecuencia un tipo de cambio atrasado. En relación al análisis de la empresa en las áreas definidas existen procesos que se encuentran documentados y quienes son los responsables y las tareas que realizan. Esto es favorable ya que si se abren al mercado internacional va a tener facilidad en agregar futuros procesos que requieran futuros clientes externos.

La empresa MAN-SER fue contactada por una empresa española para realizar una primera exportación y algunos clientes exportan sus productos a países de Latinoamérica. Esto llevo a que la empresa decida en incursionar en ferias internacionales, pero no fue llevado a cabo, siendo este el punto de partida para realizar la búsqueda de un país latinoamericano, definiendo estrategias para encarar el mercado de forma organizada y adquirir conocimiento sobre este para que el resultado en las ferias internacionales sean llevadas a cabo de forma exitosa y se lograra la concreción de la visión empresarial.

Actualmente gran parte de las Pymes quieren salir al mercado externo porque no quieren depender de la economía local. Una de las estrategias que se elige es la internacionalización. A partir de esta se puede mejorar la rentabilidad, diversificar los riesgos, aumento en la calidad de los procesos y producción, ganar prestigio y establecer una sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El motivo de enfocarse en el mercado latinoamericano es que existen acuerdos comerciales que tienen por objeto facilitar el comercio y disminuir las barreras arancelarias. Al

tratarse de distancias cortas se reducen tiempos de entrega, es posible acondicionar los productos en destino e incurrir en menores costos de envío. Otro factor importante de la elección es la facilidad con la que se puede realizar negocios ya que se habla un mismo idioma con algunas diferencias en la dialéctica y en el país Brasileiro.

4.2 Marco Teorico

Para seleccionar un mercado potencial se utilizara el análisis multicriterio, consiste en un método que se utiliza para la comprensión y a la resolución de problemas de decisión, en el cual se presentan diferentes alternativas que son evaluadas con varios criterios en común. El objetivo es alcanzar una solución simplificando el problema utilizando la información obtenida y respetando la preferencia del decisor. Al momento de establecer los criterios se les agrega una ponderación de acuerdo a su importancia relativa asignándole valores numéricos entre 0 y 1, mientras más cerca del valor 1 más importancia relativa tendrá el criterio. Luego estas ponderaciones se multiplican con los valores observados de cada criterio y se realiza una sumatoria por cada alternativa obteniendo un ranking de acuerdo a los valores obtenidos (Bustillo, 2008).

Para realizar un correcto análisis Berumen & Llamazares Redondo (2007) proponen la construcción de una matriz de decisión que trabaja con un numero finito de alternativas determinadas: $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ en el cual se conoce la evaluación de cada uno de los atributos X_1, X_2, \dots, X_n , que puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo que se representa de la siguiente manera:

Tabla 7: Matriz de decisión

	X_1	X_2	...	X_j	...	X_n
A_1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1j}	...	X_{1n}
A_2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2j}	...	X_{2n}
...
A_i	X_{i1}	X_{i2}	...	X_{ij}	...	X_{in}
...

A_m	X_{m1}	X_{m2}	...	X_{mj}	...	X_{mn}
-------	----------	----------	-----	----------	-----	----------

Fuente: Berumen & Llamazares Redondo (Cuadro 1)

A partir de esta matriz se expresa que X_{ij} es alcanzado A_i $j=1, \dots$, que a partir de los valores asignados por el decisor se puede formar la alternativa presuntamente ideal.

Para que todos los valores observados puedan ser comparados se recurre a la normalización de las variables propuesta por Baena, J., Cano, J. & Campo, E. (2018):

- Para las variables que son directamente proporcionales se calcula: $X_{ij} \times 5 / \max(X_{ij})$
- Para las variables que son inversamente proporcionales se calcula: $\min(X_{ij}) \times 5 / X_{ij}$

Con respecto a la penetración existen diferentes formas de abordar un mercado internacional, a continuación se detallaran las diferentes estrategias teóricas que existen para que la empresa pueda ingresar con éxito en el mercado resultante del análisis multicriterio.

Exportación: La exportación es la estrategia más utilizada para ingresar a los mercados internacionales. Puede ser:

- Exportaciones Directas: Cuando la misma empresa es quien se encargara de todo, es decir, cubre las etapas de marketing y comercialización del producto a exportar. Tiene la ventaja de que facilita el control sobre las actividades que se realizan y se aprovecha el conocimiento y experiencia.
- Exportaciones Indirectas: Se trata cuando la empresa usa intermediarios que asiste a la empresa en el proceso de mercadeo y comercialización. (Valle, 2014)

Dentro de las exportaciones directas podemos encontrar 3 herramientas para poder penetrar en el mercado potencial estas son:

Venta Directa: La empresa vende directamente a sus clientes finales y dispone de fuerza de ventas que se desplazan hacia los mercados externos donde llevan a cabo su labor comercial. Esta opción es útil para empresas que tienen pocos clientes y suelen vender bienes de capital.

Agente: Opera como un representante del fabricante, es quien promueve y comercializa el producto pero no asume el riesgo de comprar el producto sino que sus funciones están limitadas a contactar clientes a cambio de una comisión.

Distribuidores: Se trata de un cliente para la empresa y es quien compra el producto por su cuenta y asume el riesgo para luego revender el producto en el mercado externo. (Comunidadilgo.org)

Licencias: Son acuerdos contractuales en el cual al licenciado se le permite la asignación a la explotación de una patente por un monto fijo. En este caso es el licenciado quien debe aportar el capital para poder desarrollar las actividades. Tiene como principal desventaja que los licenciatarios pueden convertirse en futuros competidores. (Keegan, Warren J. & Green, Mark C, 2013)

Join-ventures: Esta estrategia de internacionalización está dada por una inversión conjunta entre socios de dos o más empresas de distintos países, que tienen intereses económicos comunes mediante un acuerdo contractual a largo plazo en donde comparten riesgos y costos del negocio. Por lo general la empresa externa aporta el capital y tecnología mientras que la empresa local aporta capital, conocimiento del mercado y acceso al mismo. (Czinkota, Michael R. e Ilkka A. Ronkainen, 2008)

Alianzas estratégicas: Son acuerdos de cooperación que se realizan entre dos o más empresas que tienen como objetivo un negocio en común en el cual comparten costos fijos, riesgos, activos que aparecen al desarrollar las actividades y que cada empresa por separado no puede realizar por si sola. (Czinkota, Michael R. e Ilkka A. Ronkainen, 2008)

El proceso de exportación se comprende mejor desde una secuencia es por ello que se la divide en tres etapas:

Etapas Comerciales: Abarca desde la decisión inicial hasta la primera venta. Entre las primeras acciones que se realizan son las de investigación y análisis para elaborar un plan comercial. Se realiza investigaciones de tipo de estadístico, se determina la clasificación arancelaria para saber su tratamiento aduanero, cambiario y de restricciones. Se organiza la oferta en el cual comprende la investigación sobre los insumos, recursos financieros, estudios de costos y determinar las condiciones de comercialización concluyendo en la decisión del mercado meta a atacar y la forma. Luego viene la acción comercial en el cual se desarrollan canales y determinación de acciones de promoción. Esta etapa culmina con el perfeccionamiento del contrato.

Etapas Operativas: Se produce un periodo de ajustes para detalles menores, análisis preliminar y programación en relación a la producción de bienes y la contratación de servicios

para poder cumplir con la exportación. Luego en la fase de acción operativa se obtiene la documentación para enviar al comprador para realizar la importación en destino. En esta instancia se realiza la declaración aduanera y se produce la intervención de terceros organismos. Luego se completan los documentos para poder realizar la cobranza de carta de crédito o cobranza documentaria. La cancelación de las obligaciones de la exportación concluye con esta etapa.

Etapa de Post-Venta: En esta etapa se cobran los estímulos a las exportaciones en el caso de que existan y reintegros de IVA. También se atienden reclamos del comprador en relación a la documentación, el producto, algún siniestro que hubo en el tránsito. Esta etapa termina con el registro y análisis de los resultados económicos lo que permitirá efectuar correcciones para futuras operaciones en precios y condiciones de venta. (CaCec)

Capítulo V

Desarrollo e Implementación

Para la selección de un mercado potencial se realizó un primer filtro con los datos obtenidos del análisis internacional preseleccionando los 5 países que tuvieron un mayor valor importado como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8: Países Preseleccionados.

N°	País	Valor Importado	Saldo comercial	Precio unitario	Variación Anual 2019-2018	Participación en importaciones mundial
1	México	\$102,243.00	\$(64,179.00)	\$89.00	-19	3,2
2	Brasil	\$47,462.00	\$(32,708.00)	\$7,675.00	-24	1,5
3	Argentina	\$15,422.00	\$(14,197.00)	\$9,415.00	-56	0,5
4	Chile	\$12,153.00	\$(11,715.00)	\$12,129.00	-9	0,4
5	Colombia	\$8,357.00	\$(8,277.00)		-6	0,3

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

Una vez preseleccionado los países se propone establecer los factores que se tendrán en cuenta y sus variables para la selección del mercado potencial con sus respectivas ponderaciones. Los datos obtenidos para cada una de estas variables definidas se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 9: Matriz Multicriterio

Factores	Ponderacion	Variable	Ponderacion	Pais									
				Mexico		Brasil		Chile		Colombia		Ecuador	
				VP*	VPF*	VP*	VPF*	VP*	VPF*	VP*	VPF*	VP*	VPF*
Costos	0.15	Costo transporte internacional	0.35	0.37		1.75		1.02		0.38		0.72	0.60
		Costo de importación	0.4	1.11	0.23	1.33	0.51	1.72	0.41	0.92	0.19	2.00	
		Tipo de cambio TDC	0.25	0.06		0.32		0.00178		0.00038		1.25	
Logistica	0.2	Tiempo de tránsito	0.35	1.57		1.58		1.46		1.75		1.74	0.67
		Distancia física	0.35	0.17	0.62	0.61	0.71	1.75	0.94	0.29	0.67	0.32	
		Índice de desempeño logístico	0.3	1.38		1.35		1.50		1.33		1.30	
Barreras comerciales	0.3	Barreras arancelarias	0.15	0.75		0.00		0.00		0.75		0.00	1.11
		Barreras no arancelarias	0.3	0.68		0.20		0.59		0.87		1.50	
		Índice de libertad económica	0.2	0.86	1.19	0.70	0.54	1.00	1.00	0.90	1.25	0.67	
		Competitividad mercado de destino	0.2	0.92		0.86		1.00		0.89		0.79	
		Proteccionismo en general	0.15	0.75		0.04		0.75		0.75		0.75	
Economico	0.25	Riesgo en país	0.3	1.23		1.19		1.50		1.24		1.09	0.93
		Índice de precios al consumidor	0.3	0.13	0.71	0.12	0.56	0.17	0.82	0.13	0.54	1.50	
		PIB per cápita	0.25	0.76		0.71		1.25		0.52		0.50	
		Tasa de desempleo	0.15	0.75		0.21		0.36		0.26		0.64	
Entorno y Cultura	0.1	Facilidad para hacer negocios	0.35	1.75		0.87		1.69		1.45		0.77	0.22
		Índice de corrupción	0.15	0.15	0.36	0.18	0.31	0.75	0.49	0.20	0.36	0.21	
		Índice de globalización	0.25	1.17		0.98		1.25		1.05		0.98	
		Des-afinidad cultural	0.25	0.53		1.03		1.25		0.85		0.28	
TOTAL	1				3.12		2.62		3.67		3.01		3.53

Fuente: Ver Anexo 1 *VP= Valor ponderado *VPF= Valor Ponderado Factor

La matriz multicriterio arroja que el país elegido es Chile con un puntaje de 3.67. Es un país limítrofe que se encuentra a poca distancia en relación a la ciudad de Córdoba, actualmente el país vecino tiene un Tratado de Libre Comercio a través del MERCOSUR que favorecería a realizar una primera exportación.

Como primera medida para emprender en el mercado chileno la empresa debe estar habilitada legalmente para exportar y se debe inscribir como exportador e importador, a través del servicio de Sistema Registral de AFIP. El registro se tramita por única vez y permite operar en todas las aduanas del país, para poder registrarse se deben cumplir con ciertos requisitos como, registrar los datos biométricos, realizar el trámite de antecedentes penales, acreditar solvencia económica, ser responsable inscripto etc.

La posición arancelaria nos define cual será el tratamiento tributario e impositivo que tendrá, las intervenciones previas que se tienen que realizar y requisitos que son necesarios para exportar el producto. En el caso del producto elegido de la empresa MAN-SER el derecho de exportación es del 12% y un 5% de reintegro. El plazo para el pago del mismo es de 60 días a partir del día siguiente del embarque de la mercadería. El derecho de importación es de 0% gracias al Tratado de libre comercio entre el Mercosur y Chile para acceder a este beneficio es

necesario emitir un certificado de origen, la ADIMRA es quien puede emitir este documento. Para poder liberar la mercadería en destino se debe realizar una certificación de seguridad eléctrica y combustible ante la Superintendencia de Electricidad y Combustibles de Chile.

Se decidió por realizar una exportación directa usando las diferentes formas que esta adopta, ya sea a través de venta directa, agente o distribuidor. En primer lugar, se elige la venta directa ya que es usual que se utilice esta metodología para la venta de equipos industriales y estos productos exigen que se haga un esfuerzo importante de servicio al cliente. En el caso de MAN-SER, Chile se encuentra a menos de 1500km terrestres por lo tanto puede cubrir los servicios de pre-venta y post-venta eficientemente. Los representantes de ventas que actúen sobre este mercado deben contar con información de primera mano, deben conocer las características, forma de hacer negocios, usos y costumbres, hábitos y forma de compra. Además deben establecer una relación estrecha con el cliente y deben comunicar las necesidades y evolución del mercado externo.

La utilización de la figura agente/distribuidor en mercados externos es sencilla, practica y no muy costosa. Generalmente esta figura es usada para las empresas que no tienen experiencia en mercados internacionales y son de pequeño tamaño. Al momento de contratar un agente o distribuidor se debe formar a la fuerza de ventas para que pueda introducir el producto en el nuevo mercado. El conocimiento del producto es esencial para realizar una venta sobre todo en bienes industriales. El exportador puede dar al agente exclusividad en el mercado es decir a no nombrar otro agente en ese mismo mercado, en cambio el distribuidor es exclusivo y solo puede representar a un exportador. Una vez que se seleccionó el agente/distribuidor el exportador debería visitar al mercado externo para conocerlos antes de tomar una decisión final. A continuación se presentara una lista de distribuidores que operan en el sector industrial de Chile:

Tabla 10: Potenciales Clientes

Nombre	Website	Mercado	Telefono	Direccion
Romco	https://www.romco.cl/	Mayorista Industria Panificacion	56 2 - 26212319	EL ROBLE 778 RECOLETA - Santiago
La casita	https://lacasita.cl/	Mayorista Industria Panificacion	02 2633 7877	Serrano 668, Santiago
MATRICERIA TECNICA LIMITADA	http://www.matritec.cl	Mayorista Equipamiento industrial	(56-2) 25528692	Calle Curiñanca 856 San MiguelSantiago

Fuente: Elaboración Propia en base a trademap.org

Para poder acercar el producto a estos distribuidores se elige el transporte terrestre como medio principal, en donde la empresa MAN-SER deberá trasladar el producto hacia el predio de la Cámara De Comercio Exterior de Córdoba lugar donde se consolidará el medio de transporte

carretero. Para trasladar el producto se utilizaría un contenedor open top de 20 y estaría embalado con film protector puesto sobre una tarima de madera del mismo tamaño que la maquina lavadora. Este tipo de contenedor se elige por la fácil manipulación que tiene al momento de descargar el producto en destino.

Las condiciones de pago son muy importantes ya que el exportador debe conseguir equilibrio entre seguridad financiera y la necesidad de satisfacer al representante. Es por ello que el método de cobro elegido es mediante la carta de crédito ya que nos da garantía y seguridad de cobro, si bien es un método que implica mayores costos es necesario para adquirir experiencia en el mercado y evitar algún riesgo de cobro. Una vez que se tenga confianza con el importador el método de cobro será mediante cobranza documentaria. Luego del cobro las divisas se deben liquidar ante el BCRA en 180 días.

Los documentos que son necesarios para realizar esta exportación son los siguientes:

- Factura Comercial
- Hoja de ruta
- Documento de transporte CRT y MIC-DTA
- Certificado de Origen
- Packing list
- SIG Embalajes
- Certificación de Seguridad y Combustible

Los agentes/distribuidores prefieren que la cotización sea bajo los términos CIF, ya que supone menor trabajo y responsabilidad y que dicha cotización se haga en moneda local. En la tabla 11 se detallan los gastos inherentes a la exportación. En la tabla existen conceptos que son netamente monetarios y otros conceptos que son un porcentaje del valor FOB (derecho de exportación, comisión despachante, utilidad, reintegro) y del valor CIF (IVA del país de destino).

Tabla 11: Potenciales Clientes

Concepto	Total USD
Precio del Producto	\$ 60,000.00
Envase	\$ 20.00
Embalaje	\$ 50.00
EXW	\$ 60,070.00
Flete Interno:	\$ 50.00
Seguro Interno:	\$ 100.00
Certificaciones:	\$ 150.00
Gastos Aduaneros:	\$ 50.00
Gastos Fijos Bancarios:	\$ 50.00
Derecho Exportacion	\$ 3,237.82
Comision Despachante	\$ 679.94
Utilidad	\$ 6,938.19
Impuesto a la ganancia	\$ 138.76
Reintegros	\$ 3,331.72
FOB	\$ 68,132.99
Flete Internacional:	\$ 1,285.00
Seguro Internacional	\$ 50.00
CIF	\$ 69,467.99
Despachante aduana destino	\$ 679.94
Gastos Descarga Mercadería:	\$ 50.00
Transporte interno Destino:	\$ 100.00
Seguro interno	\$ 100.00
IVA Destino	\$ 13,198.92
DDP	\$ 83,596.85

Capítulo VI

Conclusión y Recomendación

A partir de la información analizada de la empresa, del contexto nacional e internacional se logró detectar una oportunidad comercial en el mercado chileno, actualmente en el país vecino existe mercado para las lavadoras industriales puesto que se pueden aplicar a diversas industrias, como ser la de panificación, frutícola y autopartista. El producto puede ser visto como una novedad en los sectores elegidos ya que al momento de realizar la investigación de los posibles clientes se observó que no se ofrecía el producto. Posicionarse en el mercado de Chile es ventajoso por que puede abrir otras puertas hacia otros países y se encuentra a pocos kilómetros de Córdoba, esto beneficia a la empresa a la hora de capacitar a los potenciales distribuidores y realizar servicios de post-venta.

Si bien el contexto mundial actual se encuentra en contracción la empresa MAN-SER cuenta con recursos para poder realizar una primera exportación a los potenciales clientes que han sido seleccionados y al ser apoyada por las diferentes agencias que promocionan las exportaciones es posible que la exportación tenga resultados exitosos. Las agencias que promocionan las exportaciones ofrecen servicios como participación en ferias y bussiness intelligence, es recomendable que la empresa use estos servicios para poder establecer nuevos contactos y clientes. También es recomendable que la empresa MAN-SER logre adaptar a su organigrama un Área de Comercio Exterior ya que algunos de sus insumos son importados y trae mayores beneficios que la empresa importe por sus propios medios. En el área de diseño se puede recomendar capacitar el área en relación a licencias y patentes para exportar directamente el know-how hacia el país seleccionado o bien otros países. Se recomienda como futura línea de investigación un plan de marketing que este orientado a las ferias internacionales y como realizar rondas de negociaciones.

Bibliografía:

- Keegan, Warren J. & Green, Mark C. (2013). *Marketing Internacional*. México: Pearson Education.
- ADIMRA. (s.f.). Obtenido de <http://adimra.org.ar/csi/nosotros.do>
- ADIMRA. (s.f.). Obtenido de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- AFIP. (2019). Obtenido de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DEC_C_000099_2019_12_27
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*.
- Baena Rojas, J. J., Cano, J. A., & Campo, E. A. (2018). *Metodología para la Selección de Mercados Internacionales: Un Análisis de Caso para la Exportación de Bebidas Carbonatadas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Baena_Rojas/publication/329454056_Metodologia_para_la_Seleccion_de_Mercados_Internacionales_Un_Analisis_de_Caso_para_la_Exportacion_de_Bebidas_Carbonatadas/links/5c0a302c4585157ac1ae1f54/Metodologia-para-la-Selecc
- Banco Mundial. (08 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/01/08/modest-pickup-in-2020-amid-mounting-debt-and-slowing-productivity-growth>
- BCRA. (Diciembre de 2019). Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp
- BCRA. (Abril de 2020). Obtenido de https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Berumen, S., & Llamazares Redondo, F. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el ahp) en un entorno de competitividad creciente.
- Bustillo, A. F. (2008). *Diseño de herramienta de evaluación multicriterio*. Obtenido de http://oa.upm.es/7304/1/PFC_ANA_FERNADEZ_BUSTILLO.pdf
- CaCec. (s.f.). *Exportacion Paso a Paso*. Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf
- (s.f.). *Canvas*.
- Casa Rosada. (2020). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>
- CEPAL. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

- CERA*. (2018). Obtenido de https://www.cera.org.ar/new-site/descargarArchivo.php?idioma_code=es&contenido_id=4859
- Comunidadilgo.org*. (s.f.). Obtenido de https://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc178_3.pdf
- Czinkota, Michael R. e Ilkka A. Ronkainen. (2008). *Marketing internacional, 8a. edición*. Mexico: Cengage Learning.
- Dini, M., & Stumpo, G. (Mayo de 2019). *CEPAL*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf
- Fariza, I. (abril de 2020). *El pais*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-04-12/el-banco-mundial-proyecta-un-caida-del-pib-del-46-en-america-latina-la-mayor-desde-que-hay-registros.html>
- FMI*. (2019). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020>
- FMI*. (Abril de 2020). Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
- Galan, De Giusti, Solaris, & Diaz Arive. (2014). PYMES EXPORTADORAS. ¿CUÁLES SON LAS VARIABLES DETERMINANTES? *Ciencias Administrativas Revista Digital*, 29. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43778/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Global Innovation Index*. (s.f.). Obtenido de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>
- Indec*. (Diciembre de 2019). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Indec*. (2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-35-45>
- Indec*. (2019). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf
- Indec*. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_20A57ABA0D43.pdf
- Indec*. (Marzo de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf
- Indec*. (Enero de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf

- Indec.* (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Inversion y Comercio.* (2020). Obtenido de http://www.inversionycomercio.org.ar/uploads/banco/archivos/1574788519-Cuadernillo-de-Acciones-2020_final.pdf
- Junta Electoral.* (2019). Obtenido de <http://www.juntaelectoral.gba.gov.ar/consulta/alianzasTransitorias.php>
- La Nacion.* (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/mapa-resultados-elecciones-generales-2019-nid2300184#/presidente>
- Ministerio de agricultura de ganaderia y pesca.* (2020). Obtenido de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/acuerdos/index.php?accion=imp
- OECD. (2017). págs. <https://data.oecd.org/trade/exports-by-business-size.htm>.
- ONU. (2017). *Empresas generadoras de empleo*, pág. <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>.
- Pro Cordoba.* (2020). Obtenido de <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (s.f.). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Tarifar.* (2020). Obtenido de <http://www.tarifar.com>
- Trademap.* (2019). Obtenido de <https://www.trademap.org/>
- Transparency.* (2019). Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2019?/news/feature/cpi-2019>
- UNESCO.* (s.f.). Obtenido de <http://uis.unesco.org/en/country/ar?theme=science-technology-and-innovation>
- Universidad Siglo 21.* (s.f.). Obtenido de MAN-SER Productos y servicios industriales.
- Valle, S. S. (2014). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y GLOBALES PARA PAISES EN DESARROLLO Y EMERGENTES*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>

Anexo 1

Los datos obtenidos son de fuentes secundarias, consistentes y de fácil acceso.

Criterios		Fuente de datos
Costos	Costo transporte internacional	https://www.worldfreightrates.com/en/freight
	Costo de importación	https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.IMP.CSBC.CD
	Tipo de cambio TDC	https://datos.bancomundial.org/indicador/pa.nus.fcrf
Logística	Tiempo de tránsito	https://lpi.worldbank.org/international/global
	Distancia física	https://es.distance.to/
	Índice de desempeño logístico	https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ
Barreras comerciales	Barreras arancelarias	http://tao.wto.org/report/TariffLines.aspx
	Barreras no arancelarias	http://i-tip.wto.org/goods/Forms/MemberView.aspx?mode=modify&action=search
	Índice de libertad económica	https://www.heritage.org/index/heatmap?version=243
	Competitividad mercado de destino	http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
	Proteccionismo en general	https://www.globaltradealert.org/
Económico	Riesgo en país	https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html
	Índice de precios al consumidor	https://datos.bancomundial.org/indicador/fp.cpi.totl.zg
	PIB per cápita	https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD
	Tasa de desempleo	https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS
Entorno y Cultura	Facilidad para hacer negocios	https://www.doingbusiness.org/en/rankings
	Índice de corrupción	https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN.pdf
	Índice de globalización	https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html
	Des-afinidad cultural	https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Los datos obtenidos son los siguientes:

Criterios		País				
		México	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
Costos	Costo transporte internacional	3999.87	847.61	1456.46	3910.34	2069.26
	Costo de importación	450	375	290	545	250
	Tipo de cambio TDC	19.26	3.94	702.9	3,280.83	1
Logística	Tiempo de tránsito	3.53	3.51	3.8	3.17	3.19
	Distancia física	6773.00	1936.00	670.00	4054.00	3666.00
	Índice de desempeño logístico	3.05	2.99	3.32	2.94	2.88
Barreras comerciales	Barreras arancelarias	0	14	6	0	5
	Barreras no arancelarias	534	1783	615	415	241
	Índice de libertad económica	66	53.7	76.8	69.2	51.3
	Competitividad mercado de destino	64.9	60.9	70.5	62.7	55.7
	Proteccionismo en general	0	17	1	1	1
Económico	Riesgo en país	57.6	56	70.5	58.5	51.1
	Índice de precios al consumidor	3.6	3.7	2.6	3.5	0.3
	PIB per cápita	9673	9001	15923	6667	6344
	Tasa de desempleo	3.4	12.1	7.1	9.7	4
Entorno y Cultura	Facilidad para hacer negocios	54	109	56	65	123
	Índice de corrupción	130	106	26	96	93
	Índice de globalización	72.56	60.52	77.54	65.06	60.95
	Des-afinidad cultural	4.14	2.15	1.77	2.61	7.90

Valores analizados y normalizados en una escala de 1 a 5, usando las formulas establecidas en el marco teórico según corresponda si las variables son de proporción inversa (VPI) o proporción directa (VPD)

Criterios		País				
		México	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
Costos	Costo transporte internacional (VPI)	1.06	5.00	2.91	1.08	2.05
	Costo de importación (VPI)	2.78	3.33	4.31	2.29	5.00
	Tipo de cambio (VPI)	0.26	1.27	0.01	0.00	5.00
Logística	Tiempo de tránsito (VPI)	4.49	4.52	4.17	5.00	4.97
	Distancia física (VPI)	0.49	1.73	5.00	0.83	0.91
	Índice de desempeño logístico(VPD)	4.59	4.50	5.00	4.43	4.34
Barreras comerciales	Barreras arancelarias (VPI)	5.00	0.00	0.00	5.00	0.00
	Barreras no arancelarias (VPI)	2.26	0.68	1.96	2.90	5.00
	Índice de libertad económica (VPD)	4.30	3.50	5.00	4.51	3.34
	Competitividad mercado de destino (VPD)	4.60	4.32	5.00	4.45	3.95

	Proteccionismo en general (VPD)	5.00	0.29	5.00	5.00	5.00
Económico	Riesgo en país (VPD)	4.09	3.97	5.00	4.15	3.62
	Índice de precios al consumidor (VPI)	0.42	0.41	0.58	0.43	5.00
	PIB per cápita (VPD)	3.04	2.83	5.00	2.09	1.99
	Tasa de desempleo (VPI)	5.00	1.40	2.39	1.75	4.25
Entorno y Cultura	Facilidad para hacer negocios (VPI)	5.00	2.48	4.82	4.15	2.20
	Índice de corrupción (VPI)	1.00	1.23	5.00	1.35	1.40
	Índice de globalización (VPI)	4.68	3.90	5.00	4.20	3.93
	Des-afinidad cultural (VPI)	2.14	4.12	5.00	3.38	1.12