

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Comercio Internacional

“Exportación de lavadoras industriales de la empresa Man-Ser S.R.L. al mercado Latinoamericano”

Profesora: Bulacio, Sofía

Autor: Del Bianco, Leonel

Legajo: CIN01534

DNI:39423909

2021

Resumen

El presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Man-Ser SRL.- herramientas teóricas y prácticas para llevar adelante mediante una oportunidad de negocio tácticas de crecimiento con el fin de lograr un aumento del 25% de su utilidad para principios del 2023 mediante un mejor y eficiente posicionamiento en el mercado internacional, más precisamente en el país vecino Chile.

Dicha implementación le generará a la empresa una inversión - menor para su puesta en marcha en relación a los altos ingresos que posee la empresa lo cual se puede resumir en pocas palabras, en que dicho reporte de caso es totalmente viable y recomendable para llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

Palabras Claves: Oportunidad de negocio.-internacionalización del sector metalúrgico.- exportación.- mercado latinoamericano.

Abstract

The present work under the case report modality of the Bachelor of International Commerce degree from the 21st Century University, had the purpose of providing the company Man-Ser SRL. - theoretical and practical tools to carry out growth tactics through a business opportunity. in order to achieve a 25% increase in its profit by the beginning of 2023 through a better and more efficient positioning in the international market, more precisely in the neighboring country Chile.

Said implementation will generate an investment for the company - less for its start-up in relation to the high income that the company has, which can be summarized in a few words, in that said case report is totally viable and recommended to be carried out and replicate in later years.

Keywords: Business opportunity.-internationalization of the metallurgical sector. - export.- Latin American market.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	6
Análisis del Macro Entorno	6
Análisis internacional Preliminar.....	11
Análisis del Micro Entorno.....	13
Análisis Interno de la empresa.....	15
Ponderación análisis FODA	16
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	21
Propuesta Profesional	22
Alcancé del plan de Implementación.....	22
Estudio y selección del mercado internacional.....	22
Matriz Multicriterio	24
Estrategia de penetración en país destino	25
Alianza Estratégica con empresas en país destino.....	26
Diagrama de Gantt	30
Conclusiones Finales	32
Recomendaciones profesionales.....	33
Bibliografía.....	34

Índice de Tablas

Tabla 1, Demanda latinoamericana de máquinas lavadoras industriales:	11
Tabla 2, Oferta latinoamericana de máquinas lavadoras industriales.	12
Tabla 3, Ponderación de Foda	16
Tabla 4, Valor de la Exportación del producto unitario	28

Índice de Imágenes

Ilustración 1, Matriz Multicriterio	24
Ilustración 2, Volumen de exportaciones de potenciales importadores.	26
Ilustración 3, Diagrama de Gantt.....	31

Introducción

El presente reporte de caso correspondiente a la carrera de Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21 tiene como objetivo identificar las posibles oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano de la empresa Man – Ser SRL con el fin de brindarle herramientas que posibiliten la internacionalización de la marca, buscando con ello; un eficiente posicionamiento en el nuevo mercado internacional. Para ello; será necesario tener en cuenta el análisis de los aspectos tanto internos, como externos; que puedan contribuir a la ejecución eficaz de este proyecto, y aquellos que dificulten su consecución determinando el escenario más conveniente para la empresa, en términos comerciales.

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Luego, esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre éstas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla –uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta.

Rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, empezó a trabajar empleando a un familiar. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta comprende hoy, año 2021, tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Además cuenta con dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de

inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida especializándose en el presente en la comercialización de bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales). La mayoría de sus clientes se localizan en la Provincia de Córdoba; pero también, existen clientes en las provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Su estructura es central, ya que no posee filiales; y con respecto a sus recursos humanos, cuenta con 30 empleados de planta permanente.

Independientemente de todo lo citado anteriormente en relación a su trayectoria como liderazgo en su mercado; se perciben diferentes dificultades que en la actualidad, año 2021, posee la organización, las cuáles deberían ser tenidas en cuenta si quiere seguir siendo competitiva en su mercado meta.

La empresa cuenta con una elevada dependencia externa en ciertos sectores principalmente para obtener insumos tanto nacionales como internacionales, ya que no importa insumos, ésta se abastece de terceros solamente y por lo tanto aumentan los costos y son dependientes de ellos. En segundo lugar posee un muy bajo nivel de internacionalización con un bajo nivel de campañas a nivel internacional ya que la misma no posee acciones de marketing concretas que vislumbren el horizonte de la empresa en lograr un canal de internacionalización. Además, se denota la falta de un departamento de comercio internacional y, por ende, la falta de capacitación de sus empleados sobre dicha tarea. Y además entre otras principales debilidades; la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

Una vez descriptas las principales debilidades que posee la empresa redactadas líneas arriba; se denota que posee una gran capacidad de crecimiento debido a su desarrollo productivo y, además, la especificidad de los productos que fabrica, las políticas de calidad y la orientación comercial hacia el cliente. Lo anterior invita al autor del presente reporte de caso a proveerle a la organización herramientas para poder lograr la internacionalización de uno de sus productos, la máquina lavadora industrial, generándole una gran ventaja en el mercado internacional que cada vez exige estándares más altos. Dicho producto elegido será el elemento clave para la propuesta de valor del plan de exportación que se le sugiere a MAN-SER teniendo en cuenta que podría

utilizarse para más de una industria. Además, son diseñadas de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente, lo cual es un factor innovador y a su vez genera mayor valor al producto.

Antes de pasar a la redacción de los objetivos pertinentes del trabajo; se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio:

En primer lugar como antecedente teórico encontramos como principal ejemplo el caso de CEPAL (2020) quien expone que la integración económica le cabe un rol crucial en el desarrollo de América Latina y el Caribe. El mercado regional permite alcanzar escalas más eficientes de producción y aprovechar las complementariedades entre las distintas economías. Asimismo, dada su composición intensiva en manufacturas y con alta presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes), el comercio interregional promueve la densificación del tejido productivo y ayuda a reducir la dependencia de las exportaciones de materias primas.

En segundo lugar como antecedente de campo; se puede encontrar a la organización TRANS-FIL SRL, empresa dedicada al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivos. Actualmente, la empresa, además de ser reconocida a nivel nacional, exporta a Bolivia y Chile lo que le significó en los últimos años un reconocimiento internacional y a la vez un aumento significativo de sus utilidades a nivel empresa y gestión (Tans-fil, 2020).

Objetivo General:

Analizar una oportunidad de negocios en el mercado de Latinoamérica, del producto lavadora industrial de la empresa MAN-SER, para su primera exportación con el fin de lograr un aumento del 25% de su utilidad para principios del 2023.

Objetivos Específicos:

- I. Analizar el mercado Latinoamericano de lavadoras industriales y la participación de Argentina en el mismo.
- II. Seleccionar el mercado meta para la exportación de producto.
- III. Determinar lineamientos estratégicos para la exportación del producto al mercado seleccionado.

Análisis Situacional

Teniendo en cuenta la perspectiva de este plan, el primer paso para su desarrollo es contemplar un análisis situacional y es allí donde se describen las variables que inciden en el desempeño de MAN-SER y también aquellas que podrían influir en el diseño del plan de exportación. Primeramente, se presentan las variables del macroentorno junto a un breve análisis internacional para dar un pantallazo del contexto del producto a nivel mundial. En segundo lugar; será necesario un análisis del sector directo a donde pertenece la organización y por último, la descripción de las características de la realidad interna de la propia organización considerando el objeto de la misma, su estructura, metodología de trabajo, productos que comercializa, entre otras.

Análisis del Macro Entorno

Factor político:

La pandemia modificó sustancialmente el escenario mundial y local, generando caídas en la actividad económica. Entre sus múltiples efectos negativos, interesa destacar aquí el que se está produciendo en el comercio mundial. A razón de esto; el gobierno nacional continuó con una política de mayor restricción sobre el comercio internacional, para proteger a ciertas industrias consideradas sensibles, sea por el empleo que generan o por la cantidad de divisas que demandan (Pagina12, 2020).

Siguiendo con el lineamiento anterior; la región Argentina pertenece al Mercosur, que es un bloque económico conformado por varios países sudamericanos y creados con el objetivo de aumentar la eficiencia y la competencia entre las economías incluidas. Argentina tiene una buena vinculación comercial con éste y sería una gran oportunidad para que la empresa en estudiorealice una primera exportación aprovechando los acuerdos comerciales y así obteniendo beneficios para la empresa como lo es el tratado de libre comercio entre estos países latinoamericanos (Sice.oas.org, 2020).

Además, una vez visualizada la oportunidad de nuestro país de exportar a países latinoamericanos; Argentina cuenta con entidades facilitadoras que se encargan de asesorar y acompañar a las empresas que necesitan realizar su primera exportación. Entre ellas se pueden identificar a: Agencia ProCórdoba, Agencia Argentina de

Inversión y Comercio Internacional y el Ministerio de Producción y Trabajo (Exportargentina, 2019).

Existen otros acuerdos comerciales importantes a tener en cuenta, Argentina en política exterior procura ampliar y diversificar sus exportaciones, así como estimular las inversiones. La búsqueda de mejores condiciones de acceso a mercado abarca los cinco continentes, explotando nuestro potencial en mercados desarrollados y emergentes tanto en productos agrícolas como industriales. En el 2018 fueron lanzadas las negociaciones del MERCOSUR con Canadá, República de Corea y Singapur y en 2019 se retomaron las negociaciones con el Líbano y para la profundización del acuerdo existente con Israel. En el caso de Canadá, han tenido lugar siete rondas de negociaciones y el Acuerdo podría quedar concluido a fines de 2021. Asimismo, el MERCOSUR ha mantenido diálogos exploratorios con India, Vietnam, Indonesia, países de Centroamérica y ha suscripto un Memorándum de Entendimiento con la Comisión Económica Euroasiática. De manera bilateral, a fines de 2018 la Argentina y el Perú iniciaron el proceso de profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Perú. En marzo de 2019 fue concluida la renegociación del Apéndice Argentina-México del Acuerdo de complementación MERCOSUR- México para el comercio automotor. El acuerdo permite renovar por tres años adicionales el esquema de cupos de importación. México y Argentina están en proceso de reiniciar la negociación del acuerdo comercial general. En mayo de 2019 entró en vigor la profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Chile. (Cancilleria.gob.ar, 2021).

Y para concluir, también forma parte tanto de UNASUR (La Unión de Naciones Suramericanas) como de la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) los cuales le sirven a los países y a las empresas de los países miembros como proceso gradual de integración regional, unidad y equilibrio cuidadoso de la diversidad política, económica, social y cultural de América Latina y el Caribe. CELAC y UNASUR toman sus facultades para actuar como portavoz de la comunidad con otros países y bloques regionales. Esto incluye el diálogo de la CELAC con la Unión Europea, China, la Federación de Rusia, la República de Corea, el Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo, Turquía y Japón. Esto sería de gran ayuda a la empresa el día que quiera llegar a nuevos mercados en otro continente. (Parlamento Mercosur, 2021)

Factor Económico:

A la hora de hablar del sector económico tenemos un grupo de variables claves para entender la situación del país y los desafíos u oportunidades que enfrentará la empresa a nivel económico.

Para comenzar, la variable más importante a tener en cuenta es el tipo de cambio, este es denominado de flotación sucia ya que interviene el Banco Central ocasionalmente para estabilizarlo. El tipo de cambio que se tiene en cuenta en Argentina es siempre en relación al dólar. Actualmente, el dólar oficial es de 97.73 (fecha 8/04/2021) mantenido a ese nivel por un gran cepo impuesto a las personas de un poder de compra de solo 200 dólares por mes, lo cual conlleva a un incremento de riesgos y costos en el sector exportador (BNA, 2021).

Quienes pronostican con mayor precisión esta variable con horizontes de corto plazo; proyectan que el tipo de cambio nominal promedio para fines de diciembre de 2021 que alcanzaría los \$123,93/US\$ (News.agrofy, 2021).

Además, la presión ejercida por el cepo a nivel nacional hace que se llegue a un aumento de los insumos utilizados para producir teniendo en cuenta que gran cantidad son directamente importados y/o elaborados con un elevado componente de importaciones por parte de las empresas que los proveen y se espera que estas acomoden sus precios mirando al tipo de cambio paralelo en cualquiera de sus versiones y no al oficial (Diario el Argentino, 2020).

Por otro lado, a la situación anteriormente mencionada hay que sumarle las retenciones que le corresponden al sector metalúrgico, en este caso el 12% lo cual se traduce en un aumento de trabas para las exportaciones (INDEC, 2021)

Otro tema relevante a la hora de analizar un país y más uno como Argentina tan inestable es la inflación y su tendencia. Debido a que se ha producido un aumento del gasto público y no es acompañado de un aumento salarial, la inflación ha provocado una pérdida del poder adquisitivo y una devaluación constante de la moneda. La inflación de abril de 2021 es del 4.8%, con relación al mes anterior (INDEC, 2021).

Otra variante a tener en cuenta es la balanza comercial de un país, para 2021, se proyecta un superávit comercial más alto, de US\$ 15.000 millones, por rebote de las exportaciones de 17%, gracias al salto de los precios agrícolas y la recuperación de la

economía global, en especial, de Brasil, mientras que las importaciones subirán en menor magnitud (casi 16% de suba), impulsadas por el repunte de la actividad y una intervención por parte del gobierno nacional para restringirlas (Eleconomista, 2021).

Por otro lado; la situación del PBI nacional, es una de las condiciones de progreso más importantes y es una medida que ayuda a considerar el momento económico que se está atravesando y si presenta amenazas u oportunidades para las Pymes. El Gobierno había pautado para este año a través del presupuesto aprobado por el Congreso un escenario de recuperación del PBI que pase de una caída de 12,1% interanual en 2020 a una suba de 5,5% en 2021 para luego desacelerar a 4,5% en 2022 y a 3,5% en 2023 (El Economista, 2021).

Finalmente, de acuerdo a los datos económicos recabados vemos que la empresa Man-Ser SRL; se va a encontrar con un desafío a nivel económico, pero se espera una mejora en los números y una reactivación prometedora del sector.

Factor social:

Para Argentina, erradicar la pobreza y aumentar la equidad sigue siendo uno de los principales desafíos, como empresa sobrellevar la posibilidad de dar trabajo, protección a los trabajadores cuidándolos de la desigualdad y darles proyección a futuro son algunos los objetivos a nivel social que la empresa tendrá que enfrentar. (INDEC, 2021)

El índice de pobreza alcanzó al 42% de la población en el segundo semestre de 2020, lo que representó una suba de 1,1 puntos porcentuales respecto al 40,9% que había en el mismo período el año anterior, según el informe que publicó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (El Economista, 2021).

Por otro lado; datos tomados de la encuesta permanente de hogares indican que entre el tercer trimestre de 2003 y el segundo trimestre de 2015, la cobertura de servicio sanitario con desagüe a cloaca pasó de 61,6% a 68,6%. En cuanto al agua potable, de acuerdo con el censo de 2010, en la Argentina aproximadamente 32,8 millones de personas (83%) tienen acceso a ella. El acceso a vivienda digna continúa siendo un serio y acumulado problema en la Argentina. En los últimos años han crecido los asentamientos precarios y “villas”. (Voces en el Fenix, 2021)

En el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. La tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó en el cuarto trimestre del año el 45,0%. (INDEC, 2021)

Una vez redactado lo anterior; se puede determinar que este factor es uno de los más sensibles a enfrentar para la empresa por el estado social del país. La empresa tendrá que luchar contra un alto nivel de pobreza y desempleo actual. Por otra parte se prevé que la empresa otorgue trabajos de manera formal y mejorar la calidad de vida de las personas mejorando el índice bajo el umbral de la informalidad.

Factor Tecnológico:

Actualmente, sabemos que ninguna industria está exenta de la tecnología, cualquiera sea tu tamaño, tanto para producción y comercialización.

También es importante para toda industria estar presentes y enterados de los avances tecnológicos a nivel global, principalmente en una empresa que desarrollan productos a medida o de una producción muy específica donde con estos avances pueden desarrollar procesos mucho más eficientes, disminución de costos, mayor capacidad productiva, entre otras mejoras. (Blog.alvic, 2020)

Un gran consejo para la empresa en estudio será si quiere internacionalizarse y ser competitiva a nivel internacional; prestar recursos y especial atención al I+D (investigación y desarrollo científico).

Factor Ecológico:

Los tiempos han cambiado, actualmente es un tema apremiante el cuidado del ambiente, el calentamiento global especies en peligro de extinción; deforestación; escasez de recursos naturales y el trato de residuos en los cuales toda organización lo debe incorporar en su gestión diaria. (SciELO, 2007)

Una tarea que viene desarrollando y planea mejorar la empresa Man-Ser es el trato de los desperdicios ya que no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos. Actualmente una empresa responsable de residuos dañinos se debe encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Actualmente para la producción a nivel nacional esta política ecológica es la aceptada. Para llegar a nivel internacional

va ser necesario profundizar en una política de ambiente y gestión de residuos que cumpla con estándares más adecuados o al menos serios para internacionalizarnos.

Factor Legal:

Las organizaciones que trabajan con altos estándares de calidad en sus productos respetan las normas ISO 9000 que las mismas tienen como objetivo asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la ejecución de sistemas de calidad eficaces; además facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para que los sistemas de gestión de la calidad puedan demostrar la capacidad de la organización de proporcionar productos que cumplan las exigencias de sus clientes. (Normas-iso, 2019)

Tanto a nivel nacional como internacional es un gran desafío el de llevar el estandarte de estándares de calidad en todos los productos, y esto es lo que se logra con las normas ISO 9000. Aparte como empresa creemos que esto es un gran diferenciador con la competencia por el alto nivel de especificidad y calidad de nuestros productos.

Análisis internacional Preliminar:

Es importante a la hora de realizar un estudio de mercado destacar la oferta y la demanda del producto seleccionado en dicho reporte de caso. Para esto, se analiza la composición de las exportaciones de este producto a nivel latinoamericano e importaciones demostrados a continuación:

Dentro de Latinoamérica la demanda del producto está compuesta principalmente por los siguientes países, de los cuales se detallan el valor de sus exportaciones en miles de USD:

Tabla 1, Demandalatinoamericana de máquinas lavadoras industriales:

Importadores	Valor exportado 2016	Valor exportado 2017	Valor exportado 2018	Valor exportado 2019	Valor exportado 2020
Perú	4.969	7.023	5.980	5.422	5.419
Chile	10.782	10.687	10.687	12.153	12.418
Colombia	6.753	10.785	9.763	11.032	6.975

Brasil	35.928	59.483	62.709	47.462	53.025
Argentina	31.335	37.979	34.905	15.422	15.785
Paraguay	3.042	3.608	4.213	3.477	3.761

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraído de (Trademap.org, 2020)

En la tabla anterior se puede observar que Brasil, Argentina, Colombia y Chile fueron los países con mayor volumen de exportación de máquinas lavadoras industriales para el período de 2016 a 2020.

En segundo lugar; la demanda dentro de Latinoamérica del producto está compuesta principalmente por los siguientes países, de los cuales se detallan el valor de sus exportaciones en miles de USD:

Tabla 2, Oferta latinoamericana de máquinas lavadoras industriales.

Exportadores	Valor exportado 2016	Valor exportado 2017	Valor exportado 2018	Valor exportado 2019	Valor exportado 2020
Paraguay	4	5	0	0	51
Chile	429	184	190	438	868
Colombia	378	344	683	318	128
Brasil	8.615	14.231	16.497	14.754	11.748
Argentina	2.149	1.314	820	1.225	348
Perú	68	152	97	125	8

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraído de (Trademap.org, 2020)

De acuerdo a este análisis anterior; llegamos a la conclusión que existen numerosas oportunidades para la empresa en el mercado latinoamericano. En esta tabla se puede observar cuales son los países que importaron lavadoras industriales en el período del 2016 al 2020 dentro de los cuales se destacaron: Brasil, Chile, Colombia y

Argentina. Colombia, cuenta con una serie de desventajas tales como distancia y los gastos de logística en los que se debería incurrir para llegar a los mismos. Por otro lado, países como Brasil Paraguay o Chile, estos países por sus acuerdos podrían tener mayores beneficios no solo por ser limítrofes sino también por los beneficios arancelarios con los que se cuenta.

Análisis del Micro Entorno

El análisis del micro entorno permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades tanto del mercado interno como externo. Para tal fin, analizaremos la industria a la que pertenece la organización mediante las cinco fuerzas citadas por el autor Michael, Porter ya sea tanto a nivel nacional como internacional.

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:

Esta rivalidad a nivel nacional es baja, ya que es considerada como una industria concentrada, es decir, pocas empresas y gran participación en el mercado por parte de la cantidad de clientes; ya que existen muchos clientes que demandan a pocas empresas. A nivel internacional la competencia es más agudizada, siendo primero Brasil y segunda Argentina, seguida por Colombia y Chile en oferta de maquinarias específicas de dicha industria como lo son por ejemplo las máquinas lavadoras. Aquí sobrepasará aquella empresa que logre una diferenciación de productos mediante el nivel de calidad que ofrece a sus clientes y una rentabilidad adecuada para competir con precios internacionales.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación con los proveedores de la industria es considerablemente favorable por parte de éstos sobre las empresas. Los proveedores tienen una importancia considerable en la cadena de valor, pero en el rubro existen muchos proveedores que pueden cubrir esta necesidad debido a la abundante oferta. Por la gran selectividad, personalización y niveles de calidad se considera que el costo de cambiar de proveedor es alto, ya que una baja en la calidad de la materia prima provista puede ocasionar pérdidas muy grandes. A nivel internacional ocurre lo mismo ya que al ser productos tan específicos se necesita de proveedores que sepan proveer insumos de calidad para tal fin donde prevalecerá aquella empresa de la industria que tenga un buen trato con sus

proveedores logrando tratos con beneficios para ambas partes generando una relación de confianza y valorando el compromiso de las dos partes hablando contractualmente.

Poder de Negociación con Clientes:

En el caso de las empresas de la industria el mismo es bajo ya que existe una gran cantidad de clientes para pocas empresas, es decir, el cliente tiene el poder de elegir qué empresa desea que le provea del producto demandado teniendo la libertad y poder de elección ante las empresas de la industria. A nivel internacional pasa de forma similar, existe una buena cantidad de demanda de los clientes de los países latinoamericanos en relación a la cantidad de oferta en cuanto a empresas capaces de satisfacerlas, por lo tanto el cliente va tener un gran poder de elección a la hora de realizar su compra.

Sustitutos:

A nivel local; dentro del sector no encontramos una amplia competencia en productos ya que se encuentran pocos productos sustitutos por ser una producción muy específica en calidad, armado y forma de elaboración, no visualizando en el mercado variedad de producto que se equipare en precio/calidad. Como resultado a ello, las empresas de la industria tienen mayores posibilidades de imponerse, fijar precios y esperar una alta rentabilidad.

Sin embargo, a nivel internacional pasa lo contrario. La competencia es mucho más alta ya que encontramos una gran oferta de países latinoamericanos que producen máquinas industriales de similares características a las nacionales

Probabilidad de ingreso de nuevos entrantes:

Aunque el sector es muy atractivo en términos de ganancias; es un gran reto para nuevas empresas ya que la entrada para ellas impone un gran desafío tanto económico, debido a que pocas empresas cuentan con los recursos que en la actualidad del país se necesitan para que éstas puedan ingresar como también la falta de madurez y experiencia en el mercado para un nuevo ingresante el cual tendrá que enfrentarse a una competencia con empresas consolidadas y de madurez en el mercado haciendo esto que la barrera de ingreso sea elevada. A nivel internacional es atractivo y en los últimos años ha ido creciendo principalmente en Latinoamérica aprovechando los tratados de libre comercio y la cercanía de su geografía de los países para poder realizar las primeras exportaciones o hacerlo de forma regular.

Análisis Interno de la empresa

Fortalezas:

- Políticas de calidad ya que cumple con normas ISO9001. Permittedole a la compañía conseguir la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continua dentro de la misma.
- Amplia estructura y capacidad productiva apta para afrontar posibles crecimiento y expansión.
- Gran trayectoria de 30 años, lo cual lo prepara para enfrentar con herramientas suficientes un posible mercado internacional.
- Clima laboral eficiente, lo cual le permite mantener el cumplimiento de detalles, la responsabilidad a la hora de las tareas y, desde la gerencia, tratar de transmitir honestidad y confianza con sus trabajadores.

Debilidades:

- Falta de una política de ambiente y gestión de residuos; el cual es un elemento clave para poder desarrollar de forma eficiente los procesos
- Ausencia de departamento de Comercio Exterior, el cual es un factor clave que la organización cuente si quiere internacionalizarse.
- Ausencia de departamento de Marketing donde se le sugiere mejorar para hacerse visible a nivel nacional e internacional, llegando a más gente.

Oportunidades:

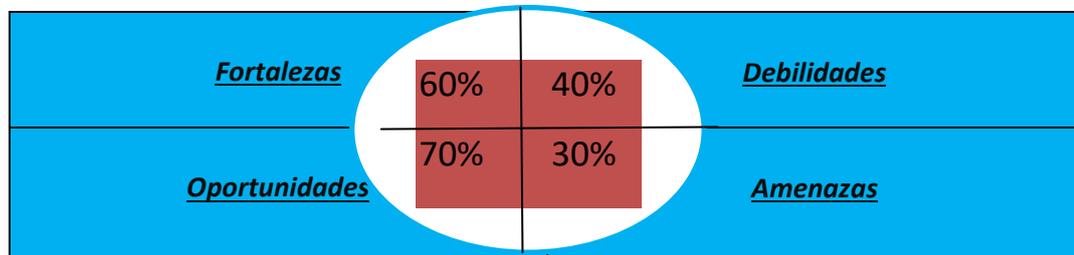
- Sumar personal femenino a la organización. Esto sería una gran oportunidad para generar un nuevo aire a la empresa y una gran oportunidad de inclusión.
- Lograr planes de exportación para tener presencia a nivel internacional dando como resultado explorar un nuevo mercado y por lo tanto crecimiento para la organización.
- Planes de apoyo del gobierno provincial: PILA, Primer paso, Programa de comercio exterior para jóvenes de obtener talento joven a un costo relativamente bajo y la posibilidad de tener un contacto positivo con organismos públicos para futuras negociaciones

Amenazas:

- Economía en recesión y la situación epidemiológica del país perjudicando la producción debido a medidas de confinamiento
- Tensión cambiaria (peso – dólar), afectando el costo de los insumos y los cobros a plazo.
- Alta presión fiscal donde en este 2021 con las recesiones y pandemia mundial; el gobierno no se enfocó en la sobrevivencia empresarial.

Ponderación análisis FODA:

Tabla 3, Ponderación de Foda



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Marco Teórico

A continuación, se presentan las herramientas y bases teóricas que darán lineamiento al proyecto de exportación con el objetivo introducir al lector y asegurar una óptima comprensión del mismo. Dicha instancia será desarrollada desde los conceptos más generales a los más específicos en respuesta a los objetivos específicos de dicho trabajo.

Estudio de mercados internacionales:

El estudio del mercado internacional sirve para conocer la distribución de la demanda potencial por áreas geográficas y por diferentes clases de consumidores sobre un producto o servicio determinado. En lo que se refiere al área geográfica es notable que la población, en todos los países, se concentre en determinadas zonas, al igual que la industria y los servicios. Esto provoca que la demanda potencial nunca esté distribuida uniformemente, por lo que se hace preciso concretar las áreas del país en donde se produce la mayor concentración de la misma. (NAVARRO QUIÑONES, 2012)

Lo anterior se produce ya que es más fácil vender donde la demanda potencial es más amplia y por lo tanto; en estas zonas la estructura de la distribución generalmente es más eficiente y por ende facilita la introducción de una empresa extranjera. (NAVARRO QUIÑONES, 2012)

Además de lo anterior y siguiendo con el estudio del mercado internacional; es importante estudiar cómo influye la competencia que plantean las empresas internacionales establecidas en el mercado objetivo, ya que a base de su experiencia y desarrollo en dicho mercado es cómo una empresa nueva en el mercado puede encontrar guías que faciliten el camino o que eviten cometer los mismos errores y ahorrar tiempo, dinero y esfuerzos aplicados en forma innecesaria. Este proceso permite la identificación y selección de oportunidades comerciales que posibilita una inserción exitosa en los mercados externos, factor que repercute en las decisiones estratégicas e influyen en su desarrollo integral. (NAVARRO QUIÑONES, 2012)

Selección del Mercado Internacional

Para la evaluación y selección de un mercado internacional una vez finalizado su estudio; será necesario abordarlo mediante un proceso de filtrado el cual cuenta con un método de 4 filtros para la información de cada país tomado en cuenta:

- I. En el filtro número UNO se realizará un análisis Macroeconómico: aquí se analiza la información macroeconómica general del área económica y política para detectar oportunidades básicas en mercados. De este primer filtro obtenemos una serie de países los cuales consideramos como oportunidades preliminares de exportación.
- II. En el Filtro número DOS se analizan los factores más influyentes. Aquí se buscan factores influyentes, como la población e inflación donde de la aplicación de este segundo filtro, surgen las oportunidades posibles.
- III. En el filtro número TRES se realizará un análisis a nivel Micro económico. En el tercer filtro analizamos en profundidad la información recabada en el segundo filtro que se concentra en información microeconómica de los países.
- IV. En el filtro Número CUATRO se realiza un análisis específico. Consiste en un detallado análisis de las oportunidades y la información recabada para hacer un ranking final de países (Jeannet & Hennessey, 2004).

Matriz multicriterio

Esta herramienta se basa en tres principios: descomposición del problema en objetivos, criterios y reglas de decisión en una estructura jerárquica. En segundo lugar juicios comparativos por pares del mismo nivel jerárquico entre los objetivos y criterios, con respecto al nivel superior de la jerarquía y, finalmente, en tercer lugar, síntesis de criterios y objetivos prioritarios (Medina & García, 2016).

La decisión que se tomará será la alternativa que mejor valor obtengamos para este único criterio. Por la diversidad de factores que se logran integrar en el proceso de evaluación y su particularidad, radica en la forma de transformar las mediciones y percepciones en una escala única, de modo de poder comparar los elementos y establecer órdenes de prioridad (Medina & García, 2016).

En el análisis multicriterio, los criterios a ser ponderados; pueden ser muy variados, sin embargo, es habitual encontrar familias de criterios fácilmente aplicables a todas las áreas como son los criterios económicos, medioambientales, sociales u organizativos, legales y políticos entre los principales para la mejor toma de decisión (Medina & García, 2016).

Alianzas estratégicas:

Una vez estudiado el mercado y seleccionado mediante el uso de la matriz multicriterio; se procede a las alianzas estratégicas para finalizar la exportación de un bien, servicio o una firma en su totalidad. La misma puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman (Cateora, Guilly, & Graham, 2010).

Las alianzas han tenido un notable incremento en los últimos años debido principalmente a que muchas empresas, incluso las más poderosas, han percibido que sus recursos humanos, tecnológicos, y financieros son limitados. Es por ello que se han empezado a aliar con otras instituciones para, de esta manera, seguir compitiendo y desarrollando una estrategia de colaboración tanto en mercados internacionales como nacionales. En ese sentido, se considera que gracias a las alianzas la productividad de los recursos es potenciada, permiten el ingreso a nuevos mercados, y es posible el intercambio en temas estratégicos y de competencias o habilidades (Cateora, Guilly, & Graham, 2010). Entre los tipos de alianzas estratégicas que existen; se destacan las siguientes:

- **Joint Venture.** Alianzas donde dos o más empresas se unen para formar una nueva. Se concibe como una tercera empresa que surge de los aportes de capital de por lo menos otras dos.
- **Venture capital.** También conocida como capital de riesgo, es cuando una empresa compra acciones de otra. Son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no cotizadas.
- **Asociación flexible.** En ella cada una de las empresas participantes mantienen su independencia y suele ser una unión transitoria para atender un mercado específico de manera temporal.
- **Franquicia.** Se rige por un contrato de franquicia mediante el cual una empresa (el franquiciador) transmite a un empresario (franquiciado) su forma de trabajar, incluyendo tecnología, imagen, logos, productos, formación profesional, apoyo continuo, etc. Esto a cambio de una cantidad de dinero que varía según la compañía que ofrezca la franquicia.

- Outsourcing. Es cuando una empresa identifica que alguno de sus procesos puede ser llevado de manera más eficiente por alguna otra organización, a quienes pasará a contratar para que manejen esa parte del negocio.
- Alianza de investigación y desarrollo. Es cuando dos organizaciones se unen para desarrollar un producto que luego será utilizado por ambas compañías por separado.
- Alianza de producción. Cuando las compañías se unen para fabricar algo en conjunto
- Alianzas de distribución. Acuerdos entre organizaciones que se unen para distribuir mutuamente los productos y servicios de cada una de ellas
- Alianzas de promoción. Cuando dos compañías se asocian para promocionar sus productos en conjunto. (Emprendedores y Negocios, 2018)

Diagnóstico y Discusión

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba y haciendo hincapié en la información y estudios recolectados en el análisis de situación; se espera brindarle a la empresa MAN-SER en este trabajo las herramientas necesarias para la internacionalización del producto maquina lavadora en el mercado Latinoamericano. La empresa actualmente no tiene actividad a nivel internacional, cuenta con la capacidad tanto productiva como de su personal para realizarlo ya que posee un buen prestigio social y económico con buena cartera de clientes y proveedores definidos, lo que da una pauta clara de que está preparada para poder afrontar un proceso de expansión en el mercado latinoamericano.

Lo mencionado anteriormente le permitirá a la organización poder generar eficientes alianzas estratégicas o comerciales con clientes y proveedores latinoamericanos logrando un mayor número de venta en sus productos dando resultado a una relación de beneficio mutuo y proactiva entre el cliente que compra el producto y la empresa. Por último, con la realización de distintas operaciones ganadas con la experiencia; se irá aprendiendo con el tiempo en el nuevo mercado diferentes procesos como logística y profesionalización de las ventas y así lograr bajar costos y aumentar utilidades.

Sin embargo cabe aclarar que todo lo anterior se deberá lograr sin descuidar y continuar trabajando sobre las debilidades internas como amenazas externas que posee la empresa. En cuanto al primer grupo; la principal debilidad es no tener un departamento de marketing, el cual es casi nulo y es un elemento importante para el éxito de futuros procesos. Otra área diferente pero que es de vital importancia para la empresa si lo que busca es permanecer de forma estable en el exterior, es poder contar con un departamento de comercio exterior. Y como amenazas, se pueden nombrar la economía Argentina en recesión y la situación epidemiológica del país perjudicando la producción debido a medidas de confinamiento; tensión cambiaria (peso – dólar) afectando el costo de los insumos y los cobros a plazo y la alta presión fiscal.

En conclusión, se puede decir que la empresa cuenta con bases sólidas para la internacionalización aprovechando las nuevas oportunidades, superando amenazas y trabajando sobre las debilidades internas; donde mediante ello; podrá enfrentar un escenario positivo con un crecimiento a futuro y un mercado que sea cada vez más competitivo.

Propuesta Profesional

Alcance del plan de Implementación:

- Alcance temporal: lo que se espera con la implementación de dicho plan es que la empresa Man-Ser esté realizando exportaciones al mercado Latinoamericano de forma regular para el año 2023 en cuanto al producto seleccionado
- Alcance geográfico: la ciudad de Córdoba Capital, será el lugar donde se desarrollará dicho proyecto, ya que es el sitio donde se encuentra ubicada la organización. Dicho plan abarcará a todas las áreas de la empresa ya que si las operaciones son exitosas se incrementará la producción. Posiblemente se desarrollaran áreas que aún no existen en la empresa y son recomendables para el éxito de la organización como la de comercio exterior.
- Alcance de contenido: luego del análisis de los mercados correspondientes para la implementación del plan; se utilizará la “matriz multicriterio”. A través de ésta se logra determinar el país con mayor ponderación para la internacionalización. Una vez determinado el mercado meta, la empresa utilizará las alianzas estratégicas para llevar el producto al país elegido de forma competitiva.

Una vez analizados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa como el alcance de dicho plan de implementación; se procederá a dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos de dicho reporte de caso redactados en el apartado introducción. En primer lugar, se analizarán diversos factores de potenciales mercados metas con el objetivo de determinar el más apto para comercializar el producto utilizando el “modelo de filtros”, con el objetivo de ir descartando aquellos países que no son candidatos ideales para concretar la exportación. En segundo lugar; se creará una matriz multicriterio determinando el país destino del producto exportable para así luego de su selección; analizar la demanda del producto exportable en el país de destino y finalmente implementar tácticas para llegar a la exportación del producto elegido al punto B desde el punto A.

Estudio y selección del mercado internacional

De acuerdo al análisis preliminar de las importaciones y exportaciones detallado anteriormente y ubicado debajo del análisis del macro entorno para mejor interpretación

del lector; se tendrán en cuenta los siguientes países para realizar la selección de destino de exportación del producto seleccionado de la empresa Man – Ser SRL. Para esto se utilizará, como se redactó líneas arriba, el “modelo de filtros”, con el objetivo de ir descartando aquellos países que no son candidatos ideales para concretar la exportación.

Países:

- Brasil
- Chile
- Colombia
- Paraguay
- Perú

De acuerdo a lo visto anteriormente, se realizará un breve resumen del mismo. Teniendo en cuenta la oferta mundial de máquinas lavadoras, América Latina representa tan solo el 1%. Y en cuanto a la demanda mundial, ocupa un 10% posicionándose arriba del continente oceánico.

De todas formas, se observa que América Latina en general no tiene una fuerte presencia ya sea en la compra o en la venta del producto donde particularmente dentro del continente Latinoamericano que es el mercado que nos interesa; Paraguay es el que presenta menos operaciones de importación de este producto con una nomenclatura 8424.30.10.900 M en los últimos años generando por dicha nacionalidad un descarte de los posibles aspirantes a importaciones, por este motivo es descartado. Además otro motivo desalentador es que cuenta con una significativa distancia lo que aumentaría el costo logístico para realizar la operación a países como Colombia y Perú teniendo en cuenta su bajo nivel de importación del producto. (Trademap, 2021)

Habiendo justificado el descarte del país anteriormente mencionado, a continuación se presenta un resumen de los países que serán sometidos a la matriz multicriterio para seguir con la selección del mercado meta final:

- Brasil
- Chile
- Colombia
- Perú

Matriz Multicriterio

Para poder llegar al fin de determinar el país de destino final en base a los países nombrados líneas arriba, será necesario ponderarlos según factores económicos (inflación, PBI per cápita, valor unitario USD/Tn), políticos (índice de democracia, bloques regionales, riesgo país); de mercado internacional (derechos de importación, tipo de cambio, participación en las importaciones argentinas del producto) y geográficos (distancia con Argentina, proximidad cultural, índice de desempeño logístico). Para esto se tomarán datos de los años 2020- 2021. Cada uno de ellos contiene diversos indicadores que son puntuados de acuerdo a su relevancia respecto del presente proyecto de exportación.

Ilustración 1, Matriz Multicriterio

Criterio		Importaciones Totales del País	Importaciones Totales del Producto	Derechos de Importación	Inflación (estimado 2021)	Crecimiento del PBI (estimado 2021)	PBI per Cápita (estimado 2021)	Libertad Económica	Distancia hasta el país de destino	Riesgo País	Clima de Negocios	TOTAL
	Importancia	0,05	0,10	0,20	0,05	0,15	0,05	0,05	0,30	0,025	0,025	1,00
Colombia	Valor	5	5	1	4	3	5	4	2	7	7	3,00
	Ponderado	0,25	0,50	0,20	0,20	0,45	0,25	0,20	0,60	0,175	0,175	
Perú	Valor	2	4	1	5	2	4	3	1	7	7	2
	Ponderado	0,20	0,05	0,20	0,25	0,30	0,20	0,15	0,30	0,175	0,175	
Brasil	Valor	5	1	5	2	5	3	3	5	4	5	4,27
	Ponderado	0,30	0,10	1,00	0,10	0,75	0,15	0,15	1,5	0,1	0,125	
Chile	Valor	2	2	5	4	4	2	4	5	5	5	4,35
	Ponderado	0,25	0,05	1,00	0,40	0,60	0,10	0,20	1,5	0,125	0,125	

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de (Trademap, 2021)

En base al análisis anterior, se puede determinar que el país más propicio y eficiente para realizar la exportación del producto elegido es Chile con 4,35 puntos. Su cercanía geográfica a la Argentina lo vuelve muy atractivo puesto que se incurre en costos de flete internacional mucho menos significativos. La estabilidad económica de este país es otro de los grandes atractivos junto con un buen PBI per cápita. La afinidad cultural, por otra parte, facilita la inserción del producto en términos de idioma y hábitos de consumo.

Un derecho de importación de 0% aplicado por Chile por su estatus de “socio” del grupo MERCOSUR hace que el producto no pierda competitividad una vez insertado en el mercado, una ventaja más que potencia al país como el candidato más competente de los cinco seleccionados. Además dicho país posee aceptables niveles de PBI y PBI per cápita que configuran un marco más que positivo para una empresa con nula experiencia en el comercio exterior, además de un buen clima de negocios, nivel de riesgo país saludable (sobre todo si se lo compara con la mayoría de los países de Latinoamérica) y una apertura comercial cuya tendencia creciente supone un panorama todavía más alentador para las exportaciones del producto.

A continuación se procederá, a determinar las estrategias tácticas para la exportación del producto de manera exitosa al país Chile.

Estrategia de penetración en país destino

Una vez definido el país al que se exportará es de menester importancia definir cuál será la estrategia a utilizar para ingresar. Para ello se propone una estrategia de exportación directa, en la cual la empresa deberá realizar la búsqueda del cliente en el exterior, se recomienda utilizar diversas bases de datos internacionales en donde se encuentran estadísticas de importación y datos para contactar potenciales clientes en el exterior. Se facilita un listado elaborado de acuerdo al volumen de exportaciones de potenciales importadores.

Ilustración 2, Volumen de exportaciones de potenciales importadores.

Nombre de la empresa▲	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País		
Alfa Laval Sociedad Anonima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I.	3	25	Chile		Santiago
Augusto Gonzalez E Hijos Limitada - Servical Limitada	1	16	Chile		Santiago
CKP S.A.	2	5	Chile		Santiago
Comercial E Industrial Cimex Ltda. - Cimex Ltda.	2	0	Chile		Santiago
Comercial Galicys S.A.	3	26	Chile		Santiago
Comercial Quantech Electronics Ltda.	2	6	Chile		Santiago
Cosme Latinoamerica Sociedad Anonima - Cosme	1	10	Chile		Santiago
Equipos Para La Construccion Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A.	4	50	Chile		Santiago
Estrella Petrolera De Chile S.A. - Echile	1	12	Chile		Punta Arenas
Festo Sociedad Anonima - Festo S.A.	1	50	Chile		Santiago
Hydraulik Benz S.A. - Hydraulik Benz Chile Ltda.	4	11	Chile		Santiago
Importadora Ferszt Limitada - Ferszt Ltda.	2	7	Chile		Santiago
Ingenieria Nacional Hidraulica SpA	1	14	Chile		Concepcion
Ingenieria Y Abastecimientos Industriales. Sa - Inabi S.A.	1	38	Chile		Concepcion
Inversiones Cdm Medical Limitada - Cdm Medical	1	10	Chile		Santiago
Jcl Comercial Limitada - J.C.L. Ltda.	2	7	Chile		Santiago
Kortho Chile S.A.	2	25	Chile		Santiago
M Y H Comercial E Industrial Limitada - M & H Ltda.	1	50	Chile		Santiago
Metal Tractor Limitada - Metal Tractor Ltda.	2	18	Chile		Temuco

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de Trademap (2021)

Alianza Estratégica con empresas en país destino

Se producirán las lavadoras industriales de la empresa Man– Ser SRL en su totalidad en el territorio nacional y se lo transferirá por tierra a Santiago, Chile, para ser allí comercializados. El objetivo de la empresa consiste en incrementar su participación y consolidarse en el mercado exterior con su producto actual para lograr un crecimiento sin alto grado de riesgo.

En este caso, el cliente importador de la empresa será la importadora “Kortho Chile S.A”. Se eligió esta empresa debido a que posee un volumen de facturación y de demanda de producto, acorde a lo que puede producir y satisfacer Man – Ser SRL. Además; Kortho Chile S.A ofrece selladoras, envasadoras, embalajes y se especializan en servicio técnico y comercializando productos importantes.

Finalmente, para lograr lo anterior de manera exitosa será necesario realizar alianzas estratégicas con la empresa destino. La alianza con Kortho Chile S.A, le permitirá a la empresa expandirse al mercado internacional teniendo un respaldo de una

compañía en el país de destino reconocida mundialmente. Formando una alianza entre las partes.

La empresa argentina Man-ser ofrecerá a Kortho Chile S.A lavadoras industriales un producto con alta calidad y tecnología;y, como contraparte, la empresa de destino, ofrece conocimiento del mercado chileno y mundial y la posibilidad de expandir el producto a otros mercados mundiales, es decir, nuevos canales de distribución.Para poder llegar al mercado chileno, Man – Ser SRL, enviará 5 máquinas cada un período acordado entre las partes de acuerdo a la cantidad demandada y el nivel de stock en Kortho Chile S.A. para llevar a cabo dicha operación, se procederá a detallar la metodología de acción y sus honorarios para tal fin:

- INCOTERM: FCA(Free Carrier)
- Medio de transporte: Camión
- Servicio: Forwarder
- Origen :Córdoba, Argentina
- Destino: Santiago-Chile
- Aduana de salida: Córdoba-Argentina
- Precio EXW: Costo puesta EXW + Costo de transporte interno hasta depósito fiscal + Gastos varios) = USD 60,295.
- Reintegros (%R): 7%
- Derechos de Exportación: 0%
- Honorarios Despachante de Aduana: 1% FOB
- Utilidades más impuesto a las ganancias: 35%

$$\text{FOB} = \frac{\text{USD } 60.295}{1+0.07-0,05861-0.01-0.35} = 92.563,59$$

1+0.07-0,05861-0.01-0.35

- El cálculo del precio CIPsuma el precio FCA, junto con los gastos de transporte internacional y el seguro de la mercadería. Estos precios, son- aproximados en base a la información disponible en la página oficial la Nación Argentina:

- Transporte Internacional Córdoba – Santiago de Chile: USD 2200
- Seguro: 300
- **CIF=92.563,59+300+2200= USD 95.063,59**

- **Calculo DDP de exportación:**este cálculo, representa el costo de poner la mercadería en destino, es decir, asumiendo todos los costos y riesgos hasta que la mercadería sea puesta en el lugar acordado con el comprador.

Tabla 4, Valor de la Exportación del producto unitario

TERMINOS	VALOR EN USD
IVA =19%	18050,68
Derecho de importación (0%)	-
Servicio de aduana (0,5)	475,31
Comisión de despachante de aduana (1%)	950,63
BASE IMPONIBLE DEL CALCULO	95.063,59
PRECIO DE LA EXPORTACION Por Unidad	114.540,21

Fuente: Elaboración propia (2021)

Etapa Posventa

Finalmente, sería óptimo convenir la puesta en marcha o en funcionamiento de la máquina por el medio que le sea más conveniente a ambas empresas con el objetivo de brindar un servicio completo. También, en esta etapa el cliente podría requerir asesoramiento o asistencia técnica por lo cual se debería convenir al momento de establecer el contrato. Para concluir, la estrategia de mercado a la que se llega es a la de desarrollo de mercado debido a que el espacio internacional no había sido abordado anteriormente por la organización, por lo tanto se llevaron adelante diversos elementos estratégicos tales como la estipulación del precio internacional, la ponderación de aranceles, gestión de requisitos legales, contrastación y configuración hacia el precio unificado en dólares. De esta forma, se le deja estipulada a MANSER una operativa de transacción para el desarrollo de un nuevo mercado.

Condiciones comerciales:

- **Forma de pago:** el medio de pago, considerando la gran cantidad de costos que debe afrontar la empresa para la exportación, sumado a que es la primera vez y por la seguridad que este método otorga, sería adecuada una orden de pago anticipado (50% anticipado y 50% el día de la carga).
- **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.

Al ser 5 máquinas, las ganancias de los productos vendidos a través del contrato de Joint Venture, se distribuirán, 25% para Kortho Chile S.A y 75% para Man-Ser SRL.

Cabe aclarar que, de acuerdo a lo estipulado las cinco lavadoras industriales tendrían que ser llevadas en 2 camiones ya que no entran las 5 dentro de un único camión por su tamaño y peso.

Además para realizar operaciones de exportación es necesario inscribirse como exportador, ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Luego se debe realizar la clasificación de mercaderías con el objetivo de abordar mercados externos es necesaria la codificación del producto, lo cual nos permitirá acceder a una vasta información relevante para su negocio. La codificación de las mercaderías permite que al pasar por las aduanas, se logre: obtener información para definir su situación arancelaria (general o preferencial); identificar los incentivos gubernamentales; establecer correctamente los impuestos aplicables y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias que se aplican (permisos previos, certificaciones técnicas o sanitarias, etc.), existencia de derechos compensatorios y antidumping, los impuestos internos y las observaciones (mercaderías prohibidas, normas de empaque, etc). Por otra parte, este detalle permite obtener una interpretación legal uniforme en todos los países miembros de la OMA, en el marco del Sistema Armonizado de Clasificación de Mercaderías que define cada posición en términos de denominación técnica y de referencia a nivel mundial. Para encontrar en la estructura la codificación buscada es conveniente utilizar el índice de la nomenclatura y seleccionar las secciones y/o capítulos donde el producto pueda estar ubicado. También hay que tener en cuenta las Reglas Generales para la Interpretación del Sistema Armonizado. Tendremos que determinar un Incoterm de acuerdo al riesgo que estemos dispuesto a tener en la operación. Deberá contar la mercadería con la Autorización de exportación de productos químicos y artículos comprendido en el convenio de Estocolmo (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable). Una autorización de exportación de material radiactivo, nuclear y material/equipo de interés nuclear (Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN), también contar con la desgravación del derecho de exportación para Micro, Pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) (Secretaría de Comercio Interior) y una

licencia previa a la exportación.(perteneciente a la Comisión Nacional de Control de Exportaciones Sensitivas y de Material Bélico (CONCESYMB, 2021)

Un aspecto importante a tener en cuenta es saber a quién le vamos a vender, para esto vamos a realizar un estudio de mercado que nos permita identificar cuál es la necesidad del sector, la competitividad del producto, los competidores y la demanda(se puede hacer un estudio de mercado).Una vez que se ha identificado el mercado objetivo, se deberá prestar especial atención a las exigencias del mismo en relación a la comercialización del bien: documentación exigida por la aduana de destino, estándares de calidad que deben cumplirse en relación a las normativas locales, requerimientos específicos en relación al envase y embalaje.

Uno de los temas fundamentales al momento de vender al exterior es determinar de qué manera se hará, si en forma directa o indirecta. En el caso de que la empresa exporte en forma directa, significará que el control de las operaciones y la exportación estarán a su cargo hasta el lugar de destino.

Una vez que se realizó la operación no todo debe terminar ahí, debemos realizar un seguimiento de post-ventaasí se conserva un cliente por mucho tiempo y para ampliar nuestra cartera de compradores. Es necesario generar herramientas que otorguen mayor seguridad y confianza entre los mismos. Por tal razón, implementar este servicio es una buena estrategia para mantenerse inserto en un mercado. Así, el seguimiento de una venta se puede realizar por medio de servicios técnicos, atención al cliente, garantías y descuentos en las compras, entre otros.

Diagrama de Gantt

Se presentan las siguientes actividades que debe hacer el exportador a partir de ahora para concretar la operación:

Ilustración 3, Diagrama de Gantt

2021																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Inscribirse como exportador																
Clasificación de la mercadería																
A.de exportacion de P.quimicos																
A. de exportacion de material radiactivo																
Otras autorizaciones																
2021																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Estudio y selección del mercado internacional																
Determinar competitividad del producto, los competidores y la demanda																
2021																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Ralización de la Matriz Multicriterio																
2022																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Estrategia de penetración en país destino																
Determinar Incoterm																
2022																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Estrategia de penetración en país destino																
Determinar documentación y normativas locales																
2022																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Estrategia de penetración en país destino																
Alianzas estratégicas con la empresa seleccionada en destino																
2023																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Alianzas estratégicas con la empresa seleccionada en destino																
2023																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Alianzas estratégicas con la empresa seleccionada en destino																
Etapa Post Venta																
2023																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Etapa Post Venta																
2024																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Etapa Post Venta																
2024																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Etapa Post Venta																

Conclusiones Finales

Por medio de las estrategias planteadas anteriormente la organización lograr de forma eficiente surcar dificultades como aprovechar oportunidades del plano externo a la organización desde el aspecto político, económico, social y tecnológico prestando atención en como ellos afectan o benefician a su sector.

Además, como bien se sabe, la empresa, es una organización con ventas y prestigio nacional importante, lo cual se puede utilizar y eficientizar para promover y alcanzar una identidad corporativa prestigiosa en el mercado internacional. Pero cabe destacar que, si la organización no continua manteniendo una estructura estable, dicha relación internacional se le puede complicar por no poseer tácticas internas acorde a lo que el mercado de dicho rubro demanda.

Dicho accionar; puede ser el mecanismo que lleve a la empresa a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo consolidar su marca tanto en el mercado local e internacional.

Cabe determinar que la empresa deberá a futuro realizar un proceso eficiente de control y seguimiento para ver si la misma implementación es eficiente y acorde a los logros buscados para así poder acompañar las variaciones que se pueden presentar en los ámbitos externos tanto positivos como negativos.

También cabe determinar que dicha implementación le generará a la empresa tanto bases de análisis como teoría para que una vez cumplimentado dicho reporte de caso en el tiempo estipulado, la empresa pueda generar nuevas acciones para mejorar a futuro

Finalmente se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable para el éxito de una organización en sus primeros pasos para llegar a un nuevo mercado fuera de su país.

Recomendaciones profesionales

Finalmente, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin de que siga mejorando:

- Primero una vez implementado el plan de exportación, la continuidad y seguimiento son factores claves que la empresa no debe descuidar si quiere persistir en el ámbito internacional, con esto nos referimos a que una vez realizadas las operaciones correspondientes la empresa deberá seguir en contacto con el cliente, contar con un buen sistema de atención post-venta y estar atento a los cambios de ese mercado.
- Segundo consejo, muy breve pero de mucha importancia. Ser puntual en citas y en los diferentes plazos de entrega. Es de vital importancia a la hora de mantener su prestigio respetando el contrato al pie de la letra.
- Innovación constante y flexibilidad para adaptar tu producto: En la primera parte de este punto Man-Ser tiene un buen nivel de innovación por lo que se recomienda mantenerlo o aun invertir más en él ya que la competencia a nivel internacional es aún mayor que a nivel local. El segundo punto de este apartado es a un futuro mayor cuando la empresa busque ya salir del mercado Latinoamericano, tendrá que prestar mucha atención a la hora del nombre de los productos, principalmente si va a países de habla no hispana, ya que la palabra de nuestra empresa o producto puede significar algo que nos perjudique en el nuevo mercado.
- Por último, y no menos importante, “PERSISTENCIA”. Esto es un factor clave para empresas de mediano tamaño como es el caso de Man-ser. Lo importante aquí es no desfallecer en el intento, se debe persistir hasta alcanzar eso que como empresa tanto ha soñado. Es un común denominador recibir un no como respuesta las primeras veces, rara vez se puede culminar un negocio en el primer intento, podemos encontrarnos con diferentes problemas, tanto logísticos, de gestión, pero no imposibles de resolver. Si uno se da por vencido, seguro todas las oportunidades se pierden.

Bibliografía

- Blog.alvic. (5 de diciembre de 2020). <http://blog.alvic.net>. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <http://blog.alvic.net>: <http://blog.alvic.net/que-importancia-tiene-el-departamento-de-idi-en-una-empresa-de-tecnologia/>
- BNA. (8 de abril de 2021). <https://www.bna.com.ar>. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.bna.com.ar>: <https://www.bna.com.ar/Empresas>
- Cancilleria.gob.ar. (6 de marzo de 2021). <https://www.cancilleria.gob.ar>. Recuperado el 23 de junio de 2021, de <https://www.cancilleria.gob.ar>: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/politica-externa/apertura-de-mercados-negociaciones-internacionales>
- CEPAL. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*. Buenos Aires.
- Diario el Argentino. (09 de septiembre de 2020). <https://www.diarioelargentino.com.ar/>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.diarioelargentino.com.ar/>: <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/209184/advierten-que-el-super-cepo-generara-distorsiones-de-precios-y-falta-de-insumos-para-la-industria>
- El Economista. (31 de marzo de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-pobreza-2do-semester-2020-indec/>
- El Economista. (16 de marzo de 2021). <https://eleconomista.com.ar/>. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/>: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/#:~:text=El%20ministro%20de%20Econom%C3%ADa%2C%20Mart%C3%ADn,fortalecimiento%20de%20las%20cuentas%20p%C3%ABlicas>
- Eleconomista. (1 de febrero de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-02-estiman-un-superavit-comercial-mayor-a-us-10-000-millones-en-2021/>

- Emprendedores y Negocios. (10 de noviembre de 2018).
<https://emprendedoresynegocios.com>. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de
<https://emprendedoresynegocios.com>:
<https://emprendedoresynegocios.com/alianzas-estrategicas/>
- Exportargentina. (10 de noviembre de 2019). Recuperado el 9 de abril de 2021, de
<https://www.exportargentina.org.ar/>
- INDEC. (2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 11 de abril de 2021, de
<https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Error-Default>
- INDEC. (3 de enero de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 5 de abril de
2021, de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2021). *Índice de precios al consumidor*. Buenos Aires: Indec.
- Jeannet, J. P., & Hennessey, H. D. (2004). *Global Marketing Strategies*. Boston :
Houghton Mifflin,: CENGAGE.
- Medina, B. m., & García, M. R. (2016). *Aplicación de métodos de decisión multicriterio
discretos al análisis de alternativas en estudios informativos de infraestructura*.
Madrid: Pensamiento Matematico en asociación con Maic.
- NAVARRO QUIÑONES, R. E. (2012). *Mercadotecnia Internacional*. México.
- News.agrofy. (2021). <https://news.agrofy.com.ar/>. Recuperado el 9 de ABRIL de 2021,
de <https://news.agrofy.com.ar/>: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/191986/dolar-tasa-inflacion-y-deficit-que-anticipan-analistas-2021#:~:text=D%C3%B3lar-,%20Las%20y%20los%20analistas%20del%20REM%20ajustaron%20a%20la%20baja,d%C3%B3lar%20a%20fines%20de%202022.>)
- Normas-iso. (2019). <https://www.normas-iso.com>. Recuperado el 9 de abril de 2021, de
<https://www.normas-iso.com>: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Pagina12. (31 de mayo de 2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Recuperado el 9 de
abril de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar>:
<https://www.pagina12.com.ar/269111-pandemia-y-comercio-exterior>

- Parlamento Mercosur. (2 de enero de 2021). <https://parlamentomercosur.org>. Recuperado el 24 de mayo de 2021, de <https://parlamentomercosur.org>: <https://parlamentomercosur.org/innovaportal/v/4503/1/parlasur/unasur.html>
- Scielo. (abril de 2007). <http://scielo.sld.cu>. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <http://scielo.sld.cu>: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202007000100009
- Sice.oas.org. (5 de abril de 2020). <http://www.sice.oas.org>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <http://www.sice.oas.org>: http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements_s.asp
- Tans-fil. (2020). <https://www.trans-fil.com.ar/>. Recuperado el 5 de abril de 2020, de <https://www.trans-fil.com.ar/>: <https://www.trans-fil.com.ar/>
- Trademap. (6 de enero de 2021). <https://www.trademap.org>. Recuperado el 17 de mayo de 2021, de <https://www.trademap.org>: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trademap.org. (2020). <https://www.trademap.org>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.trademap.org>: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
1
- Voces en el Fenix. (7 de febrero de 2021). <https://www.vocesenelfenix.com/>. Recuperado el 8 de abril de 2021, de <https://www.vocesenelfenix.com/>: <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-situaci%C3%B3n-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstrucci%C3%B3n-de-la-igualdad->