

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional



REPORTE DE CASO

Identificación de oportunidades de negocios en el mercado internacional para la empresa
MAN-SER Productos y servicios industriales

Alumna: Fernández Socci Micaela

Legajo: CIN02118

DNI. 41680943

Año 2021

RESUMEN

En el presente trabajo final de grado se llevó a cabo un proyecto de exportación de una máquina lavadora industrial para la empresa MAN-SER S.R.L., fabricante de productos y servicios industriales. El objetivo principal de este proyecto fue el estudio e identificación de oportunidades comerciales en el mercado internacional, más específicamente Latinoamérica, para realizar la propuesta de una primera incursión en él con un producto de alto potencial fabricado por la compañía en cuestión.

Para cumplimentar los objetivos propuestos se realizó un análisis de la situación donde se encuentra inmersa la empresa, tanto de sus factores internos como externos, nacionales e internacionales. Gracias a su estudio se determinaron las condiciones efectivamente necesarias para realizar la operación. Posteriormente, se realizó una investigación de los posibles mercados a incursionar, estudiando y ponderando variables determinantes para la selección de Chile, país que presentara los elementos y cualidades pertinentes. En última instancia, se desarrolló el paso a paso de la operación comercial que permitirá a MANSER lograr la inserción exitosa de la máquina lavadora industrial dentro de un mercado internacional para, así, diversificar clientes y obtener mayores niveles de rentabilidad.

PALABRAS CLAVES: exportación; mercado internacional; máquina lavadora.

ABSTRACT

In the present final degree thesis, an export project of an industrial washing machine was carried out for the industrial products and services manufacturer, MANSER S.R.L. The main objective of this project was the study and identification of commercial opportunities in the international market, more specifically in Latin-American, in order to propose the incursion of it with a high potential product produces by this company.

To fulfill these objectives, an analysis of the situation where the company is immersed was done, both internal, national, and international factors. This study determined the conditions effectively needed to complete the operation. Subsequently, research of possible markets was conducted by weighing decisive variables in the selection of the country that displayed accurate qualities. Ultimately, a step-by-step procedure was carried out, which will allow MANSER to properly submerge the industrial washing machine successfully in the international market and obtain higher profit margins.

WEY WORDS: export; international market; washing machine.

INDICE

Introduccion	4
Análisis De La Situación	6
Microentorno	6
Macroentorno.....	10
Entorno Internacional	14
Diagnóstico Y Discusión	16
Marco Teórico.....	18
Plan De Implementacion.....	21
Selección Del Mercado Importador	21
Descripción Del Proceso Exportador	22
1. Etapa Comercial	22
2. Etapa Operativa	25
3. Etapa Postventa	27
Diagrama De Gantt.....	28
Conclusiones Y Recomendaciones	28
Referencias Bibliográficas	30
Anexo.....	33

INTRODUCCION

Para el presente trabajo final de grado de la Licenciatura en Comercio Internacional se plantea una oportunidad de negocio en el mercado latinoamericano para la empresa MAN-SER, localizada en Córdoba, se especializa en la producción de bienes metalúrgicos y servicios afines. Dentro de la cartera de productos se ha seleccionado la máquina lavadora industrial ya que posee gran potencial para incursionar en el mercado internacional.

La empresa familiar ya cuenta con un total de 30 empleados y buen prestigio nacional. Se ofrecen 3 categorías de productos – máquinas lavadoras, protectores telescópicos y extractores de viruta con cintas transportadoras – todos ellos cumplen con la calidad impuesta por las Normas ISO 9001. En complemento poseen una variedad de servicios que acompañan a su cartera de productos: cortado plasma HD o de alta definición; corte, punzonado CNC y plegado de chapa; armado y soldadura; mecanizado; y, finalmente, diseños o adaptaciones para fabricación personalizada. (Universidad S21 s.f.).

Como ya se comentó brevemente, la empresa no se ha desarrollado en el mercado internacional, pero en el año 2018 una compañía española que se interesó en las lavadoras industriales incentivó a los dueños a contemplar esta posibilidad. Con esta propuesta de exportación se pretende acompañar a la empresa en su crecimiento y brindarle nuevas líneas comerciales, lo cual a futuro aportará unidades de negocio independientes de la inestabilidad presente en la economía argentina.

Se considera que, no solo la empresa está preparada para realizar este proyecto de exportación, sino que también el mismo es el indicado. Son múltiples las empresas que no solo sobreviven en este entorno sino que inclusive logran exportar y obtener rentabilidad. A modo ilustrativo se nombrarán solo algunas compañías de Córdoba exportadoras del sector metalúrgico que se consideran competidoras directas:

- TransFil S.R.L. (extractores de viruta y cintas de transporte)
- Empremet S.R.L. (corte por plasma)
- AgreTec S. A. (equipos de trituración, clasificación y lavado)
- Eisaire S.R.L. (máquinas lavadoras)

Es así como en la misma competencia de MANSER se pueden ver casos de éxito como TRANS-FIL, una empresa familiar que surge en el año 1987 en Córdoba. Hoy en día son exportadores habituales a mercados en Latinoamérica (Bolivia, Brasil, Chile, México, República Dominicana y Perú), como así también China, y dentro de su cartera de productos de exportación ofrecen lavadoras industriales.

Otra empresa en competencia directa con MANSER y que ya realizó sus primeras exportaciones esporádicas es AGRETEC: fabricantes de equipos móviles para trituración, clasificación, transporte y lavado de agregados. Ubicada en la periferia de la ciudad de Córdoba cumple con las normas ISO 9001 en su sistema de gestión de calidad desde el año 2017 y sus incursiones en el mercado internacional fueron también en mercados latinoamericanos, Bolivia, Chile Paraguay y Uruguay.

Los dos casos de éxitos recién expuestos afirman la noción de que el proyecto de internacionalización no solo es posible sino que es beneficioso y que a competidores del mismo calibre que la empresa de la familia Mansilla les ha permitido una mayor rentabilidad y diversificación de clientes.

Todo lo recién planteado permite considerar que MANSER tiene un potencial exportador desaprovechado y, justamente, para la consecución de los objetivos a plantear a continuación, y para brindarle oportunidades de diversificación, se propondrá un plan de exportación y se realizará un análisis utilizando herramientas que otorguen validez a la propuesta. Al internacionalizar la empresa, se logra cierta independencia de las inestabilidades propias de la economía argentina y se pueden perseguir ganancias mayores al exportar un producto como la máquina lavadora industrial que posee gran valor agregado y que se encuentran reglamentadas bajo las normas ISO 9001 sobre gestión de la calidad, normas que poseen validez internacional. Dentro del gran espectro que resulta el mercado mundial, se optó por un país latinoamericano debido a que con muchos de ellos existes acuerdos preferenciales previos, pero principalmente porque el producto elegido es utilizado en el proceso productivo agrícola, maderero y de fabricación de partes y la demanda de éste es alta teniendo en cuenta que los países europeos poseen acceso a maquinaria de este calibre desde el mercado asiático, con el cual resulta casi imposible competir en precios (los precios en India son 18% más bajos que en Argentina) (Expatistan, s.f.).

OBJETIVO GENERAL

Proponer un proyecto de exportación de una máquina lavadora industrial que permita a la empresa MAN-SER introducirse en el mercado internacional, específicamente el latinoamericano, para el primer semestre del año 2022.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Seleccionar dentro del mercado latinoamericano el país más adecuado para concretar la primera exportación de la empresa MANSER S.R.L. del producto seleccionado, la lavadora industrial.
- Describir el proceso de exportación al mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A partir de este análisis, en donde se realiza una revisión detallada de la situación de la empresa y su ambiente, se busca la comprensión de muchos factores contextuales y momentáneos para, a partir de ello, poder formular las acciones necesarias en este proyecto.

Primero se analiza el ambiente interno de la empresa, permitiendo conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y como se encuentra posicionada a la hora de iniciarse en la exportación. Una vez terminado el análisis del microentorno se pasa al análisis de la situación externa o macroentorno, lo que facilita la comprensión del ambiente nacional en donde se encuentra inmersa la empresa. Y, por último, se detalla el entorno internacional de oferta y demanda del producto.

MICROENTORNO

Como se comentó anteriormente, esta empresa familiar situada en la provincia de Córdoba se especializa en la industria metalúrgica y sus servicios afines. Cuenta con una sola central ya que no posee filiales y se divide en 6 departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento y Diseño y Calidad. A su vez, posee tres niveles jerárquicos para la distribución de sus 30 empleados y cuenta con asesoramiento externo en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Cabe destacar que MANSER es también uno de los principales proveedores de empresas con reconocimiento a nivel mundial e internacional como lo son Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A. Pero a pesar de poseer esta estrecha relación con multinacionales, no se ha desarrollado en el ámbito internacional por lo que no se encuentra inscripta como exportadora o importadora ni cuenta con un departamento de Comercio Internacional.

En concordancia con lo ya presentado sobre la empresa, es necesario agregar que “la industria y el trabajo que realiza MAN-SER requieren una exhaustiva tarea con sus respectivos procedimientos, dado que implica un gran manejo de información y un servicio específico de cada una de las acciones.” (Universidad Siglo 21 s.f.).

En tal sentido, y como la misma página web de MANSER (s.f.) menciona: su equipamiento y organización por procesos les permiten ofrecer un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

De cualquier manera, MANSER posee el compromiso de cumplir con los requisitos de calidad de las normas ISO 9001 - es el estándar internacional publicado por la ISO, International Organization for Standardization, para establecer de manera efectiva un Sistema de Gestión de la Calidad -, por lo que su política de calidad goza de estándares de nivel internacional y se establece:

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

En conformidad con esto, sus tres líneas de productos cuentan con procedimientos especiales para respetar los estándares planteados. Estas 3 líneas son: máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras.

En MANSER diseñan y construyen máquinas lavadoras específicas para satisfacer las necesidades de sus clientes en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc. según normas específicas de cada área. Sus configuraciones según su automatismo son:

- Lavadoras autónomas, se abastecen sólo de agua, detergente y energía eléctrica de manera automática controlando todos sus sistemas de manera autónoma.
- Lavadoras con sistema centralizado. Conectadas a una central que filtra, acondiciona la solución de lavado que la máquina, utiliza y recibe a presión y temperatura. Cada máquina controla sus niveles de solución y retorna a la central para su correspondiente tratamiento.

Sus configuraciones según su forma de trabajo:

- Lavadoras horizontales tipo túnel
- Lavadoras verticales
- Lavadoras rotativas
- Lavadoras tipo cabina

Sus configuraciones según su sistema de transporte:

- Lavadoras con transporte paletizado
- Lavadoras para piezas a granel
- Lavadoras con piezas de posición
- Lavadoras con transporte aéreo

Sus configuraciones según su capacidad de trabajo:

- Lavadoras continuas de 1,2, 3 o más vías
- Lavadora de ciclo intermitente

Sus configuraciones según las piezas a tratar:

- Lavadoras de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc. (ManSer S.R.L., s.f.).

Como se puede ver por lo expresado anteriormente, no existe un único modelo de la máquina lavadora industrial, este tipo de producto posee características específicas para el cliente en interés, por lo que no es de venta masiva rápida; por el contrario, es un producto para un nicho de mercado de pocos participantes y de compras no repetitivas. Es así como la máquina lavadora tiene potencial exportador por existir un mercado de clientes con necesidades específicas de este producto con alto valor agregado, estándares de calidad internacional y la personalización de sus sistemas y configuraciones, respaldado con un servicio post venta de lo más completo.



Imagen 1. Máquinas Lavadoras Industriales [Fotografías], MANSER S.R.L.

Clasificación Arancelaria:

La posición arancelaria – esta es la denominación de un sistema de clasificación de mercancías objeto de comercio internacional - de este producto es 8424.30.10.900 M

Posición	Nomenclatura	Ramo	Código AFIP (TRAM)
8424.30.10.900M	NCM / SIM	VI - Máquinas y material de transporte.	0084.00.00.000 P

Tabla 1. Posición arancelaria del producto, Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar (2021).

Sección	XVI	Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o de reproducción de sonido, aparatos de grabación o de reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
---------	-----	---

Capítulo	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.
Partida	8424	Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
Subpartida Sistema Armonizado	8424.30	Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
Nomenclatura Común del Sur	8424.30.10	Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.
Sistema Informático Malvina	8424.30.10.900M	Los demás.

Tabla 2. Descripción desagregada de la posición, Fuente: elaboración propia a partir de CIVUCE (2021)

Tratamiento Arancelario:

Derecho de exportación (DE)	Reintegro (RE)
0%	7%

Tabla 3. Tratamiento arancelario del producto, Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar (2021)

Observaciones	
Acuerdos	Egipto - Mercosur: Mercadería negociada. Exportación
	Israel - MERCOSUR: Mercadería negociada. Exportación
Intervenciones previas	RENAR - Registro Nacional de Armas
	ARN - Autoridad Regulatoria Nuclear
Impuestos	Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación
Mercado de Cambios	Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos
Beneficios a la Exportación	Régimen de Reintegro: permite la restitución total o parcial de los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo a título oneroso o por los servicios que se hubieran prestado con relación a esa mercadería.
	Devoluciones: la devolución hace referencia al recupero de IVA por exportación.
	Créditos Aduaneros: permite la cancelación deuda impositiva, previsual y aduanera con créditos provenientes de beneficios a la exportación

Tabla 4. Observaciones y datos a considerar, Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar (2021)

Retomando el análisis interno, y tras haber presentado las generalidades de la compañía y del producto, se pasará a desarrollar la matriz FODA con el fin de indagar en características fundamentales.

Esta herramienta es de gran utilidad para brindar claridad con respecto a elementos esenciales de la organización en cuestión nos permite a partir de la valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) una visualización en global la posición de la empresa.



Imagen 2. Matriz FODA de la empresa MANSER, Fuente: elaboración propia

Como se puede ver claramente en el cuadro recién presentado, la empresa se encuentra en una situación óptima para incursionar en el mercado internacional, posee grandes fortalezas que le permiten generar una ventaja competitiva y las oportunidades son de gran aprovechamiento como así también las debilidades no son significativas y la compañía podría superarlas sin mayores inconvenientes y las amenazas no implican barreras de entrada insuperables.

MACROENTORNO

Con respecto al análisis nacional interno, se busca contextualizar el entorno doméstico en donde se está desarrollando actualmente la empresa, por ello se analizan factores externos a ella, pero que de algún modo tienen un efecto en su funcionamiento.

Para llevarlo a cabo se utilizará el método desarrollado por Fahey y Narayanan (1968) denominado PEST. Esta herramienta permite analizar el macroambiente dividiéndolo en 4 factores, estos son: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico. A continuación, se describirá cada una de estas variables teniendo en cuenta datos del período 2018-2021.

Factor Político

La República Argentina adopta un sistema de gobierno representativo, republicano y federal. El 10 de diciembre del 2019 asume al Poder Ejecutivo el actual presidente, Alberto Fernández, representante

del partido político del Frente de Todos. Este gobierno, el cual es considerado proteccionista, ha dejado atrás las medidas de apertura comercial impulsadas por el anterior presidente Mauricio Macri. Así se pasó de un esquema de apertura casi irrestricta a otro en donde se busca proteger a los sectores más vulnerables de la industria nacional, principalmente los empleo-intensivos, y se restringe el comercio internacional.

En concordancia con el aislacionismo, la política comercial del actual gobierno resulta cada vez más restrictiva para las importaciones y exportaciones. Ejemplo de esto son las más de 300 nuevas posiciones arancelarias en el total de bienes alcanzados por Licencias NO Automáticas (LNA). Así, las incrementó de unas 1200 posiciones a 1500, pasando ahora del 12% al 15% de las 10.200 posiciones del nomenclador de comercio exterior. De igual forma, un recorte en el plazo de validez de las autorizaciones de 180 días corridos a 90 días se alinea dentro de los cambios orquestados por el gobierno en esta línea, desincentivando las importaciones principalmente provenientes de destinos lejanos (como el mercado chino o asiático en general) ya que un plazo tan reducido hace prácticamente imposible efectivizar la compra y que el bien pueda arribar al país a tiempo (Villafañe, 2020).

Esta orientación queda clara también con respecto a los acuerdos comerciales, inclusive antes de la pandemia el canciller Felipe Solá informó que el gobierno no iba a apoyar el acuerdo entre MERCOSUR y la Unión Europea, el cual se había logrado sellar después de 20 años durante la gestión del gobierno previo de Mauricio Macri. Así también el gobierno decidió retirarse del Grupo de Lima y anular toda posibilidad de diálogo con el Fondo Monetario Internacional en busca de un acuerdo o renegociación a corto plazo, por lo que la tendencia aislacionista es evidente (Wende, 2021).

A pesar de ello, Argentina mantiene 20 acuerdos comerciales vigentes que son de carácter internacional: 13 se alcanzaron a través del MERCOSUR, 6 son bilaterales y uno sobre la incorporación a la Organización Mundial del Comercio. Argentina nunca hizo acuerdos directos con países por fuera de Latinoamérica. Solo a través del MERCOSUR realizó ciertos acuerdos con países de Asia y África y recientemente Europa (Fraccia, 2019).

El siguiente punto a contemplar en el macroentorno son los organismos que intervienen en el proceso de comercialización internacional y ayudan a la promoción de las exportaciones; estos son:

- Agencia ProCórdoba: sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas (ProCórdoba, s.f.).

- Argentina Exporta: tiene el objetivo de ayudar a la inserción de las Pymes en el mercado internacional con el objetivo de lograr una mayor diversificación de los mercados, alcanzar la continuidad y estabilidad en el proceso exportador e incrementar el comercio exterior de las economías regionales. (Argentina Exporta, s.f.).
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI): agencia nacional de promoción de exportaciones e inversiones dependiente de la Cancillería. Promueven las exportaciones y las inversiones en Argentina, acompañando a las PyMEs en su salida al mundo y facilitando proyectos de inversión productiva a lo largo del territorio nacional (AAICI, s.f.).

Factor Económico

Para comenzar con este punto resulta lógico mencionar los principales indicadores económicos del país para obtener una perspectiva general y cómo funciona en la actualidad la economía, los cuales serán presentados en la siguiente tabla:

VARIABLE	2018	2019	2020	2021
PBI (%)	-2.6	-2.0	-9.9	10,8
Cuenta Corriente (en millones)	-27,084	-3,710	3,313	3.287
Inflación (%)	47.6	53.8	36.1	50,9%
Tipo de Cambio (variación anual)	100,00%	57,61%	43,53%	22,22%
Riesgo País	817,00	1744,00	1368,00	1697,00

Tabla 5. Variables económicas Argentina, Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2021)

Como se puede ver en las cifras expresadas, la economía de Argentina es inestable y sufre de constantes fluctuaciones a las cuales las empresas y la sociedad en general deben ajustarse. El tipo de cambio se encuentra en un aumento constante como se demuestra en la variación anual del dólar oficial presentada anteriormente.

Otro indicador notorio de las grandes crisis económicas es la disminución del PIB, que para el año 2020 fue de -9.9%, una cifra alarmante afectada principalmente por la pandemia del COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo, se pensaba que había sido una buena estrategia para evitar muertes, pero lamentablemente al 6 de septiembre del 2021 la cifra de fallecidos por coronavirus es de 112.673 lo que la ubica en el puesto número 12 en cantidad de muertes.

Por otra parte, en su más reciente informe sobre las inversiones en el mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022.

Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión, el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial. Aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando por sobre 40% según el Banco Mundial. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó -7,8% del PIB en 2020, y la relación del PIB a la deuda llegó a la cifra estimada de 96,7%, el nivel más elevado desde 2004, junto con una significativa incertidumbre sobre la capacidad de Argentina para honrar la deuda. En 2020 se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia.

Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. Se implementaron medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 que incluyeron un mayor gasto en salud (incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y construcción de clínicas y hospitales); soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas a la construcción; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos. Según las estimaciones del gobierno estas medidas debieran representar 6% del PIB (Santander Trade, s.f.).

Factor Sociocultural y Tecnológico

Como último punto a analizar de la matriz PEST, la sociedad argentina en general se encuentra en una profunda crisis desde hace ya un largo tiempo, ésta es una crisis social, política y económica. La pandemia intensificó aún más esta problemática y todos los sectores se vieron afectados. El grupo más afectado es justamente el de los trabajadores informales ya que se encuentran por fuera de las leyes de protección al trabajador. Según el INDEC (septiembre de 2021), la población bajo la línea de pobreza representa un 42,0%; siendo esta cifra alarmante y demostrando la inestabilidad generalizada.

Por otro lado, y como factor final, la tecnología en este último año y medio ha sido de vital importancia para todo el país debido al aislamiento por cuarentena. Gracias a las modalidades virtuales, una gran porción de la población pudo desarrollar con cierta normalidad sus actividades educativas o laborales. No se puede afirmar que fue así para todos los estratos sociales, ya que muchos sectores del país quedaron en parálisis total por muchos meses, tanto los trabajadores de los comercios que cerraron

sus puertas como los alumnos de todos los niveles educativos que no pudieron asistir a clases presenciales y que no disponían de las herramientas para cursar en modalidad virtual.

En tanto al aspecto tecnológico propio de la industria metalúrgica, la Argentina no resulta ser un referente de innovación, pero si se encuentra al día y de forma competitiva; no hay mayores atrasos en el nivel general nacional de la industria (otra razón por la cual la empresa se encuentra apta para exportar). A su vez, la industria cuenta con la Asociación de Industriales de Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), entidad que representa y promueve a un sector clave para el desarrollo del país, reuniendo a más de 60 cámaras, tanto sectoriales como regionales, que hoy alcanzan a más de 24.000 empresas en todo el territorio argentino que generan unos 300.000 puestos de trabajo directos, cuya actividad incide notablemente en el PBI (ADIMRA, s.f.).

ENTORNO INTERNACIONAL

Como último aspecto se contempla el contexto internacional, específicamente el de la industria metalúrgica en el cual se desarrollaría MANSER. Cabe aclarar que el comercio internacional sufrió una gran baja a nivel mundial en el 2020 y aun hoy en día se ve afectado por la pandemia. A principios del año anterior (2020) sufrió una verdadera parálisis debido a que muchos países cerraron sus fronteras, a excepción de la entrada de ciertos productos esenciales, para protegerse y actualmente todos los procesos se ven ralentizados debido a los protocolos sanitarios de prevención.

A pesar de ello, la actividad internacional ha retomado su curso con fuerza y la demanda sobre el producto en cuestión a nivel mundial ha resurgido. A continuación, se presenta un cuadro con los principales exportadores, por ende, los posibles competidores del mercado internacional de la posición arancelaria del SA 8424:

País Exportador	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Distancia media de los países importadores (km)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
China	4.956.207	8.066	23,5
Alemania	3.270.880	8.066	15,5
Estados Unidos	2.483.309	6.606	11,8
Italia	1.588.664	2.909	7,5
Países Bajos	815.435	1.976	3,9
Reino Unido	517.890	3.866	2,5
México	505.844	1.746	2,4

Tabla 6. Principales importadores, Fuente: elaboración propia a partir de TradeMap (2021)

De lo expresado en el cuadro se puede tomar en consideración que el competidor más directo para MANSER S.R.L. sería México, único país latinoamericano con un gran volumen de exportación del mismo producto. A pesar de ello, se entiende que existe un panorama positivo para proseguir con la exportación ya que, como indica TradeMap (2021), Estados Unidos percibe el 95,71% del total de las exportaciones realizadas por México. Esto deja en claro que el restante 4,29% de las exportaciones mexicanas del producto no son una amenaza, como también el hecho de que México en sí mismo es un importante importador del producto.

En este mismo orden de ideas, se presenta a continuación un cuadro con los principales importadores de la posición arancelaria del producto de origen argentino para el mercado de Latinoamérica y el Caribe; entendiéndose a estos como potenciales clientes para el desarrollo del proyecto de internacionalización:

País Importador	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Distancia media de los países proveedores (km)
México	780.731	6.635km
Brasil	305.069	10.995km
Argentina	124.755	10.341km
Chile	106.359	12.041km
Perú	104.528	11.437km

Tabla 7. Principales importadores latinoamericanos, Fuente: elaboración propia a partir de TradeMap (2021)

De la información recién expuesta se puede definir que los importadores latinoamericanos traen este producto desde distancias muy lejanas, por lo que resulta una oportunidad para ellos el abaratar costos en logística importando sus productos desde Argentina; en algunos casos inclusive está la oportunidad de realizar el flete por tierra, el cual resulta mucho más económico.

Como último factor internacional de relevancia se analiza a los países latinoamericanos para identificar cuáles son los que poseen mayor relación comercial con la Argentina.

País Importador	Porcentaje de participación en las exportaciones
Brasil	9,3
Chile	4,1
Perú	1,7
Uruguay	1,1
Paraguay	0,8

Tabla 8. Principales socios comerciales, Fuente: elaboración propia a partir de TradeMap (2021)

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Recapitulando sobre lo antes expuesto en el análisis situacional, la empresa MANSER se encuentra en condiciones óptimas para incursionar en el mercado latinoamericano y perseguir oportunidades de negocios internacionales realizando su primera exportación de la máquina lavadora industrial.

Como ya se ha hecho mención, esta empresa no cuenta con un departamento de comercio exterior, condición que no resulta excluyente ya que se puede tercerizar este servicio o simplemente incorporar un especialista en comercio internacional dentro del departamento de ventas; pero si posee la infraestructura necesaria para desarrollarse en otros mercados; por lo que se entiende que posee el capital requerido y la capacidad de aumentar su producción para abarcar nuevos proyectos. El proceso de fabricación de las lavadoras industriales, su producto estrella, se encuentra regulado bajo las Normas ISO 9001, lo que comprueba sus estándares de calidad internacional.

El mercado nacional, donde la empresa lleva a cabo su actividad, se caracteriza por ser altamente inestable tanto política como económicamente. Las políticas implementadas, como ya se remarcó, suelen ir en detrimento de las posibilidades de crecimiento de las PyMEs; a esto se suma la crisis ocasionada por el COVID-19, la cual generó que todas las industrias del país vean reducida su rentabilidad por los cierres de actividad prolongados.

En cuanto al entorno económico, se considera evidente que las constantes fluctuaciones en el tipo de cambio, siempre con tendencia al aumento, desvaloriza la moneda local y los precios de los insumos y del producto mismo se deben actualizar con frecuencia. La inflación también resulta ser un gran problema de la economía argentina y un factor negativo más con el cual debe lidiar la compañía. En línea con el proteccionismo implementado por el gobierno de turno se aplican múltiples barreras tanto arancelarias como no arancelarias a la exportación de productos en general y esto a su vez afecta negativamente a la rentabilidad final obtenida.

De todas maneras, y a pesar de lo mencionado, diversificar la cartera de clientes de MANSER y obtener ingresos en otras divisas permite generar independencia de estos desbalances constantes, lo cual se concibe como una gran oportunidad. Ésta es una ventaja no menor al contemplar el plan propuesto ya que contar con un ingreso en dólares es crucial para proyectar crecimiento a futuro. También se considera necesario destacar que la empresa no solo sobrevive en un mercado tan inestable como el propio, sino que

se encuentra en un proceso de crecimiento y busca expandirse a otras provincias y, porque no, a otros países. Esto denota que poseen un negocio escalable y con mayores proyecciones de rentabilidad.

De todo el espectro del mercado mundial se recomienda realizar esta primera exportación a un país dentro de Latinoamérica por varias razones: existen múltiples acuerdos preferenciales previos; mismo idioma y similitudes culturales en las formas de negociación; el potencial exportador del producto y de un servicio postventa de calidad; la posibilidad de simplificar la exportación por vía terrestre; ventaja en costos de logística por sobre la oferta de países asiático, el cual posee los precios más bajos del mercado.

En base a todos los puntos recién planteados se interpreta que la compañía no se encuentra en una situación idónea para exportar. El mercado argentino es complejo y existen múltiples trabas a la hora de comercializar, especialmente con mercados exteriores; pero a pesar de ello MANSER posee los recursos y herramientas necesarias para llevar a cabo esta propuesta y las ventajas -aumento de la rentabilidad, expansión de la cartera de clientes y diversificación de los riesgos- son mayores a los costos de la misma, por lo que se recomienda fuertemente aprovechar la oportunidad.

MARCO TEÓRICO

En base a todo lo expuesto, este apartado consta de una breve presentación de los fundamentos teóricos y la literatura pertinente desarrollados por los autores de las respectivas herramientas seleccionadas para poder llevar a cabo los objetivos propuestos. Desde luego que la elección de estos instrumentos es de suma importancia ya que al introducirse al mercado internacional se incursiona en mayores complejidades como lo son un aumento en el número de competidores y las intervenciones o barreras del propio país como del país importador.

Para el desarrollo del primer objetivo, el cual consta de la selección dentro del mercado latinoamericano de un país para concretar la primera exportación del producto seleccionado, se decidió utilizar un Método de Decisión Multicriterio (MCDM), más precisamente el Proceso Jerárquico de Análisis (AHP). Dentro de los MCDM se pueden distinguir dos grupos, por un lado los basados en la Teoría de la Utilidad Multi-atributo (MAUT, multi-attribute utility theory) propio de la Escuela Americana y por otro lado los métodos de Sobrecalificación o Outranking propios de la Escuela Europea (Muñoz y Romana, 2016).

De los dos métodos recién nombrados se opta por la teoría MAUT, que tienen como base el uso de la función de utilidad. El Proceso Jerárquico de Análisis, más precisamente, fue desarrollado por el matemático Thomas L. Saaty en la década de los 70 como un sistema flexible de metodología de análisis de decisión multicriterio discreta (número finito de alternativas u opciones a elegir). Mediante un modelo jerárquico se puede no solo valorar las diferentes alternativas, sino también establecer comparaciones pareadas la importancia relativa de cada criterio respecto al resto, y establecer un vector de pesos.

La primera parte del método AHP consiste en establecer la jerarquía del problema de decisión. Para ello se define el objetivo del problema de decisión en un primer nivel jerárquico, a continuación los criterios y en último nivel se establecen las alternativas o diferentes soluciones del problema.

La segunda etapa es la valoración de los elementos, para lo cual el decisor realiza la valoración de los criterios a través de comparaciones pareadas y, de igual forma, valora las diferentes alternativas respecto a cada criterio, es decir, tiene que emitir juicios de valor sobre la importancia relativa de forma que quede reflejado la preferencia o dominación de un elemento frente a otro. Se permiten las comparaciones pareadas basándose tanto en elementos cuantitativos como cualitativos ya que se utiliza la escala propuesta por Saaty (se representan las preferencias descriptivas mediante valores numéricos)

(Muñoz y Romana, 2016). De acuerdo a Jeannet y Hennessey (1997), dicha escala de ponderación normalmente oscila entre 1 y 5, donde:

1: representa las peores opciones.

5: representa las mejores opciones.

A continuación, se presenta un gráfico a modo de ejemplo de una matriz multicriterio:

		Criterios y pesos asociados					
		C_1	C_2	...	C_j	...	C_n
		w_1	w_2	...	w_j	...	w_n
Alternativas	A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
	A_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2n}
	Valoraciones
	A_i	a_{i1}	a_{i2}	...	a_{ij}	...	a_{in}

	A_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mj}	...	a_{mn}

Imagen 3. Ejemplo de Matriz de Decisión [Gráfico], Muñoz B. y Romana G. M. (2016)

Para el caso presente, el estudio de exportación para la empresa MANSER, las alternativas a ponderar serán diferentes países de Latinoamérica y los criterios serán todas aquellas variables de peso a contemplar al momento de analizar un mercado (como, por ejemplo, riesgo país, entorno empresarial, importaciones totales de la posición arancelaria 8424.30, entre otros).

Con respecto al segundo objetivo, describir el proceso de internacionalización y exportador al mercado seleccionado, se puede inferir que la teoría utilizada debe contemplar como factor fundamental que MANSER jamás ha realizado una operación por fuera del mercado nacional. Entonces, en este caso, la herramienta a utilizar es el Manual de Exportación paso a paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. Este manual le permite a las empresas exportadoras, o que deseen comenzar a hacerlo, conocer rápidamente todo el proceso que deben seguir para concretar una operación de comercio exterior, abarcando desde la decisión de vender a un cliente extranjero hasta la etapa de postventa, con información de procedimientos, normas, requisitos, cálculo de costos, FOB, aranceles, responsabilidades, organismos intervinientes, etc. (CaCEC, 2019).

Esta herramienta consta de 3 grandes etapas que se mencionan a continuación:

1. Etapa comercial
2. Etapa operativa
3. Etapa postventa

En la primera etapa, la comercial, se brinda la información necesaria para llevar a cabo con éxito el proceso inicial de exportación. Este incluye información sobre la clasificación arancelaria y el tratamiento tributario (tributos internos y de exportación) aplicable en base a esa posición arancelaria, el tratamiento financiero y cambiario seguido de la investigación de mercado correspondiente, la aprobación de los organismos de intervención y asesoramiento para empresas disponibles y, por último, la planificación comercial. Esta última consta de formulación de la oferta, los aspectos operativos, los posibles canales y promociones comerciales y la formulación de la oferta comercial.

En la segunda etapa se llevan a cabo los pasos operativos. Una vez que el comprador acepta la oferta, se procede con el perfeccionamiento del contrato de compraventa (formulación del contrato, garantías contractuales y recepción de la carta de crédito). Finalizado esto se procede con la etapa de producción del bien a exportar y la contratación de todos los servicios pertinentes; estos son los servicios de transporte en base a la modalidad pactada y servicios de seguro sobre la mercadería. Paso siguiente, se debe realizar la presentación de documentos ante aduana, como así también los cobros de la transacción y los pagos de impuestos y demás servicios/derechos.

Finalmente, en la tercera etapa, se realizan los servicios postventa y cualquier otra operación que permita dar un cierre al círculo exportador. En esta instancia se realiza un análisis de los resultados económicos, la cual suele ser un cotejo de la estructura de costos para cotizar contra la realidad contable resultante de la propia operación. En el caso de MANSER, la puesta en marcha de equipos y maquinaria es parte de su servicio de postventa integral como así también posibles reparaciones futuras que se puedan dar y la compañía se encuentra orgullosa de la calidad de esos servicios brindados.

Para proseguir con el desarrollo de los objetivos planteados se utilizarán dos herramientas principales: la matriz multicriterio de Saaty para la realización del primer objetivo y el Manual de exportación paso a paso de CaCEC en el caso del segundo.

PLAN DE IMPLEMENTACION

SELECCIÓN DEL MERCADO IMPORTADOR

Para la propuesta profesional e implementación del primer objetivo se presenta a continuación la matriz multicriterio, la cual nos arroja aquel país con las condiciones más favorables para realizar la exportación de la lavadora industrial. Se llevó a cabo una preselección del total de países latinoamericanos, eligiendo a los 7 principales mercados importadores para la posición arancelaria 8242.30 exportados desde Argentina en el año 2020 según TradeMap, como se muestra en el anexo 1.

Los criterios a utilizar para el desarrollo de la matriz multicriterio fueron los siguientes: valor exportado, la inflación estimada, la distancia media en kilómetros, los índices de libertad económica y desempeño logístico, el PBI del corriente año y el riesgo país; los cuales se encuentran desarrollados en profundidad en el anexo 2. Se llega al resultado presentado a continuación para la identificación del país con la mayor ponderación, lo cual respaldará la toma de decisión con fundamentos basados en comparaciones de los criterios y pesos correspondientes.

Tabla 9: Matriz Multicriterio

CRITERIOS		Valor exportado	Inflación	Distancia media	EWI	LPI	PBI	Riesgo País	TOTAL	
Peso		0,17	0,15	0,15	0,15	0,10	0,08	0,10	1	
P A Í S E S	Brasil	Valor	5	3	4	1	3	5	3	3,05
		Ponderado	0,85	0,45	0,6	0,15	0,3	0,4	0,3	
	México	Valor	3	3	1	4	4	5	4	2,91
		Ponderado	0,51	0,45	0,15	0,6	0,4	0,4	0,4	
	Uruguay	Valor	2	1	4	4	3	1	5	2,57
		Ponderado	0,34	0,15	0,6	0,6	0,3	0,08	0,5	
	Colombia	Valor	2	4	2	4	3	3	1	2,48
		Ponderado	0,34	0,6	0,3	0,6	0,3	0,24	0,1	
	Chile	Valor	1	3	5	5	4	3	5	3,26
		Ponderado	0,17	0,45	0,75	0,75	0,4	0,24	0,5	
	Paraguay	Valor	1	4	5	3	3	1	4	2,75
		Ponderado	0,17	0,6	0,75	0,45	0,3	0,08	0,4	
	Perú	Valor	1	4	4	4	3	3	5	3,01
		Ponderado	0,17	0,6	0,6	0,6	0,3	0,24	0,5	

Fuente: elaboración propia

El resultado arrojado respalda la decisión de realizar la exportación al mercado chileno ya que posee una puntuación final de 3.26, la más alta dentro de los países comparados. Chile es un país limítrofe que presenta gran estabilidad en su economía, un crecimiento constante y un ambiente de negocios prospero, criterios que se consideran de suma importancia para el éxito de esta operación.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EXPORTADOR

Para cumplir con este objetivo, y como ya se hizo mención, se utiliza el manual paso a paso de la CaCEC llevándose a cabo una serie de puntos presentados a continuación:

1. Etapa comercial

El primer paso para cualquier empresa es inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Los requisitos se pueden revisar en http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002570_2009_02_27

También es necesario que la empresa se inscriba en el Registro Único del Ministerio de Producción – R.U.M.P, ya que para cualquier intervención que se deba tramitar a los fines de la exportación es preciso contar con el número de legajo que otorga dicha inscripción.

Tratamientos correspondientes

Una vez que se inscribió a la empresa en los registros correspondientes, el siguiente paso es determinar el tratamiento y régimen específico del producto. En el comercio internacional se utilizan normas que dictan y regulan el tráfico internacional de mercaderías, éstas se identificarán e individualizarán según la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías (Sistema Armonizado) y permiten conocer el tratamiento arancelario. Como ya se informó, la posición arancelaria de nuestro producto es 8424.30.10.900M, y en base a ella se pudieron deducir los diferentes niveles de estímulos y derechos a las exportaciones, las intervenciones requeridas por diferentes organismos oficiales para realizar cada una de las operaciones de exportación y las prohibiciones. Este producto requiere de la intervención de los siguientes organismos para su exportación: ARN (Autoridad Regulatoria Nuclear) y RENAR (Registro Nacional de Armas).

Con respecto al tratamiento tributario, no se encuentra sujeto al pago de derechos de exportación (DE) y si recibe el estímulo del régimen de reintegro (RE) del 7% - este es una devolución de impuestos indirectos como un porcentaje del valor FOB exportado-. Las exportaciones en Córdoba no se encuentran gravadas por tributos internos como en otras provincias; por lo que la operación no deberá pagar el impuesto a Ingresos Brutos ni tasas Municipales.

Por otro lado, y en referencia al tratamiento financiero, las exportaciones suelen gozar de apoyo crediticio reflejado en prefinanciación, financiación y post financiación de las exportaciones, así como de

financiación de las importaciones. Pero en el caso de MANSER se busca financiar la operación con recursos propios, por lo que no resulta necesario recurrir a ninguna entidad de apoyo.

En relación con este tema, resulta importante mencionar que el artículo 1° del Decreto 260/02 y según el texto establecido en el Artículo 132 de la Ley N°27.444 estableció un Mercado Único y Libre de Cambios por el cual se cursarán todas las operaciones de cambio de divisas extranjeras, excepto aquellas que requiera previa autorización del BCRA. Los incumplimientos en esta materia quedan sujetos a las sanciones previstas en el Régimen Penal Cambiario, detalladas en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27436/norma.htm>, por lo que es de suma importancia cumplir con las obligaciones de ingreso y liquidación de divisas en tiempo y forma.

Investigación de mercado

El siguiente punto en esta primera etapa es la investigación de mercado. A partir de la resolución del primer objetivo se tomó la decisión de exportar al mercado chileno, por lo que se analiza su ámbito doméstico para dar respuesta a los interrogantes que puedan surgir al respecto.

Chile es una república con democracia parlamentaria, uno de los países más estables y prósperos de Sudamérica. Posee un nivel de desarrollo de ingresos medios (franja superior), con un mercado financiero emergente. Es considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en la última década, permitiendo al país reducir significativamente la pobreza. Según el FMI, aunque el PIB bajó en 6% en 2020 debido al COVID-19, se prevé que el PIB repunte a 4,5% en 2021 y 3,2% en 2022 gracias a la recuperación económica mundial posterior a la pandemia.

Este país tiene una economía muy abierta, altamente dependiente del comercio internacional, que representó el 56,8% del PIB del país en 2019. El país exporta principalmente cobre (cerca de 50% de sus exportaciones), filetes de pescado y otras carnes de pescado, pulpa de celulosa, vino y frutas (como albaricoques, cerezas y melocotones). El límite internacional argentino-chileno, con 5.308 km de longitud, es uno de los más extensos del mundo. Estas razones, y el hecho de compartir el mismo idioma, son factores no menores a la hora de realizar negocios, lo que brindará mayor seguridad a la operación comercial (Santander Trade, 2021).

Se menciona en la tabla 9 a continuación una lista con empresas de la industria frutihortícola preseleccionadas autorizadas para realizar importaciones de insumos por el Servicio Agrícola y Ganadero

de Chile (SAG). Éstas son consideradas potenciales clientes para MANSER ya que la máquina lavadora resulta un insumo esencial para su proceso productivo.

Empresa	Ubicación	Página web
BaikaFruit	Huechuraba, Región Metropolitana.	https://baikafruit.com/
Frutexsa	Vitacura, Santiago	http://www.frutexsa.cl/
Monfrut	Rengo, O'Higgins	http://www.monfrut.cl/
Melifen	Paine, Región Metropolitana	https://www.melifen.com/

Tabla 10. Potenciales clientes en el mercado importador. Fuente: elaboración propia en base a ChileNut (2021)

De las empresas presentadas se opta por Monfrut debido a su nivel de producción, ubicación geográfica y necesidades de insumos acordes a nuestra oferta. Es una empresa fundada en el año 2006 por la familia Montrone, propietarios también del reconocido grupo empresarial Monpla ligado a los rubros gastronómico, inmobiliario y de entretenimiento. Integrada verticalmente, hoy produce, procesa y exporta frutas de alta calidad; además provee servicios de frío, proceso, calidad, inspección, consolidación y despacho para cerezas, carozos, manzanas, peras y cítricos (Monfrut, s.f.).

Al estar comercializando maquinaria, el comprador posee ciertos conocimientos técnicos que en este caso se reflejan en cualidades del producto estandarizadas y universales por lo que no resultaría necesario hacerle adaptaciones por fuera de las personalizaciones propias del sistema - servicio que ofrece MANSER-. Con respecto a los usos y costumbres, ambos países comparten historia, formas de hacer negocios y modalidades de comunicación; por ende no se precisa realizar mayores adaptaciones. Al compartir el mismo idioma, el español, las bases del sistema computarizado de la lavadora no contemplan modificaciones tampoco.

Se considera pertinente aclarar que, como todos los productos de la empresa se fabrican bajo los certificados de calidad de las Normas ISO 9001, los estándares impuestos por Monfrut estarían cubiertos y con la presentación de los documentos validándolos, MANSER demuestra que cubre los requisitos de calidad. Esto sería considerando el caso de que el potencial cliente presentado acepte la oferta comercial.

Detalles comerciales

En continuación con la indagación del mercado importador, se debe consultar sobre la eventual existencia de registros de marcas y/o patentes ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) de Chile o simplemente gestionar esa consulta desde un organismo argentino. Será necesario presentar en aduana el Certificado de Origen acreditando que los productos a importar cumplen con la denominada

“prueba de origen” y, de esta forma, omitir el pago de aranceles aduaneros asociadas a la importación. Este debe tramitarse en la CaCEC previo a la operación de exportación en el siguiente link <https://www.cacec.com.ar/CanalContenido/area-operativa-certificados-origen>

Al ser la primera exportación de la compañía y un bien de uso industrial se propone la venta de 2 unidades del producto seleccionado en base al tamaño del cliente y de la multiplicidad de frutas que debe procesar en su planta (la indumentaria de cosecha, cajones y bandejas, entre otras, debe ser lavada diariamente por lo que 1 sola unidad resultaría insuficiente para su nivel de producción y rotación).

2. *Etapas Operativa*

En esta instancia se recurre a ciertos intermediarios indispensables. Por un lado, un banco se encargará de la gestión de los medios de pago y cobro. La forma de pago elegida es la carta de crédito a 90 días ya que es la opción más segura en situaciones donde no hay confianza con la otra parte de la operación.

Por el otro lado, y con respecto al proceso logístico, se acude a un forwarder, especialista en el tema. Los costos surgen a partir de la cotización de la empresa Framex. A efectos de brindar un costeo completo del servicio se detallan tres Incoterms: FCA Córdoba, CIP Rengo, Chile incluyendo flete y seguro internacional y por último DDP Rengo teniendo en cuenta que el vendedor deberá soportar los riesgos y costos del tramo completo con la mercadería puesta en planta del cliente.

El servicio de traslado internacional será por vía terrestre, opción más económica considerada la corta distancia desde Córdoba a Rengo (1125km). Gracias al acuerdo de transporte internacional terrestre las cargas circulan en libre tránsito amparadas por un documento que se denomina MIC-DTA (Manifiesto Internacional de Cargas – Declaración de Tránsito Aduanero), el cual debe ser tramitado en anticipo a la partida del camión. Se utiliza un contenedor de tipo cerrado TEU con modalidad FCL-FCL.

El servicio que ofrece el forwarder incluye la contratación del seguro internacional, elemento vital para brindar cobertura a las mercancías que se transporten. En el caso del transporte terrestre se utiliza una cobertura de riesgo ordinario de transporte que se incluye en el precio estimado por la empresa Framex. Se estima el precio en base a los siguientes datos del producto:

Dimensiones (L.W.H)(cm) 456*102*116.4cm	Dimensiones (m3); 5,41 m3
Voltaje: 380 V	Energía (W): 3.7kw
Peso Total (kg) 600kg	Peso Total (TN) 0,6 TN

Cálculo de costos

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

Imagen 4. Proceso del cálculo de costo FCA

Datos a tener en cuenta para el cálculo:

- CT Unitario (costo en puerta + gastos varios) = USD 60.000 x 2 unidades
- IIT (Insumos Importados Temporalmente) = 0%
- IID (Insumos Importados de Manera Directa) = 0%
- CAgf (Honorarios de agente fijo) = No aplica.
- %R (Reintegro) = 7%
- %DN = 0% - Exento
- %CAg (Comisión de agente consultor) = 0% No aplica.
- %HonDA (Honorarios despachante de aduanas) = 1% FCA
- %O (Gastos operativos, Bancarios, etc., no contemplados anteriormente) = 2,5%
- %UIG (Utilidades incluyendo impuestos a las ganancias) = 25%

$$FCA = \frac{120000 + [(0+0+0) \times 0,07] - (0 \times 0)}{1 + 0,07 - (0 \times 0,07) - 0 - 0 - 0,01 - 0,025 - 0,25} = \text{UDS } 152.866$$

Imagen 5. Precio FCA de la operación

A partir del cálculo anterior se presentan las distintas cotizaciones propuestas:

CONCEPTO	IMPORTE
Precio FCA	USD 152.866
+ Flete, seguro y documentos del transporte internacional	2.200
Precio CIF	USD 155.066
+ Gastos en aduana *	60
+ Aranceles internos	10.225
Precio DDP	USD 165.351

Tabla 11. Cotización precios de exportación. Fuente: elaboración propia

*El producto se encuentra exento del pago de aranceles de importación debido al Acuerdo de Complementación Económica ACE Chile – MERCOSUR [ACE N° 35]. Con la presentación del certificado de origen y dejando constancia de un Valor de Contenido Regional del 60% se exime el pago de este tributo.

El presente cuadro incluye la información estimada a presentar en la oferta comercial:

OFERTA INTERNACIONAL	
	
Descripción de la mercadería	Máquina Lavadora Industrial
Características	Origen Nacional - Argentina
Marca	ManSer S.R.L.
Cantidad de bultos	2
Medidas	456*102*116.4cm
Peso Neto	1200kg
Peso Bruto	1210kg
Posición Arancelaria SA	8424.30
Término de venta a utilizar	Incoterm DDP
Medio de Transporte	Terrestre
Costo del Flete Internacional	USD 2200
PRECIO TOTAL	USD 165.351
Forma de pago	Carta de crédito irrevocable.
Plazo de validez de la oferta	Quince (15) días hábiles a partir de la fecha de cotización.

Tabla 12. Oferta internacional, Fuente: elaboración propia.

En caso de que la otra parte de la operación comercial acepte la oferta presentada se procede a procesar la documentación necesaria y los pagos a las partes involucradas. A continuación, se recompila una lista con la documentación mencionada:

- Factura Pro-Forma.
- Factura Comercial “E”: se realiza previa a su oficialización por Sistema Malvina.
- Documento de Transporte: Carta de Porte.
- Packing list o lista de empaque
- Certificado de Origen y las intervenciones de los Organismos indicados por las normas vigentes.

3. *Etapa postventa*

La instancia final es fundamental porque refleja el tipo de servicio que brinda la empresa, además del producto que ofrece. Esta definición es mucho más relevante en el caso de los mercados externos donde la presencia física del exportador es menor que en el mercado interno.

Habiendo abordado los objetivos específicos con sus respectivas herramientas de implementación, las cuales fundamentan y validan el proceso exportador, se puede concluir que se resolvió el objetivo general planteado. Por un lado, a través de la matriz multicriterio se decidió en base a la comparación de variables de ponderación relevantes el destino dentro de Latinoamérica para realizar la exportación. Este análisis demostró que la república democrática de Chile es un mercado con condiciones óptimas y oportunidades aprovechables.

Por otro lado, siguiendo el Manual de la CaCEC de exportación, se le presenta a la empresa MANSER un instructivo completo para utilizar en el proceso exportador. Esta herramienta brinda los conocimientos y seguridad necesarios para incursionar en nuevos mercados internacionales. Los datos, procedimientos y tratamientos plasmados a lo largo del trabajo resultan imprescindibles para la realización exitosa del objetivo general. Este proceso no estuvo libre de complicaciones como, por ejemplo, la definición del medio de transporte adecuado a las necesidades y características de la operación o el establecimiento del tratamiento arancelario correspondiente en el exterior.

Como ya se hizo mención anteriormente y a pesar de las trabas presentadas, las ventajas y rentabilidad obtenidas al final de este proceso superan a las mismas, por lo que se entiende que es una acción a favor del crecimiento y prosperidad de la empresa.

Se recomienda a la compañía, en base al producto analizado y sus potenciales, la realización de esta operación como así también realizar posteriores exportaciones en nuevos mercados y clientes, pasando a ser un exportador frecuente con una cartera de mercado diversificada y mayores rangos de ingresos.

En conclusión, se presenta la reflexión personal de que los beneficios de tomar estos riesgos brindarían un posicionamiento y crecimiento sumamente superiores a los presentes en el mercado nacional. De realizarse esta propuesta, el proyecto sería de gran éxito y a través de él se lograría cumplimentar el objetivo específico planteado para la empresa MANSER.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (consultado el 06 de septiembre del 2021)

Obtenido de <https://www.inversionycomercio.ar/quienes-somos>

AGRETEQ (consultado el 30 de agosto del año 2021)

Obtenido de <https://agreteq.com/>

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, ADIMRA (consultado el 09 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/quienes-somos>

CaCEC, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2020) Manual de Exportación paso a paso (consultado el 30 de sep. de 21)

Obtenido de

https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1550515916.pdf

ChileNut, Asociación Gremial de Productores y Exportadores de nueces de Chile (consultado el 20 de octubre del 2021)

Obtenido de <https://www.chilenut.cl/es/nosotros/>

CIVUCE, Ventanilla Única de Comercio Exterior (consultado el 30 de agosto del año 2021)

<https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=8424.30.10.900%20&operacion=exportacion>

Expatistan (consultado el 30 de sep. de 21)

Obtenido de <https://www.expatisitan.com/es/costo-de-vida/pais/comparacion>

Exportadores de Córdoba (consultado el 30 de agosto del año 2021)

Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/index.asp>

Fraccia. (2019). Telam. (consultado el 06 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373290-acuerdos-internacionales-argentina.html>.

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2021) consultado el 06 de septiembre del año 2021

Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-35-45>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

MAN-SER S.R.L. (consultado el 03 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>

Monfrut Agrícola, Chile (2021). (consultado el 20 de octubre de 2021)

Obtenido de <http://www.monfrut.cl/>

Muñoz B. y Romana G. M. (2016) “Aplicación de métodos de decisión multicriterio discretos al análisis de alternativas en estudios informativos de infraestructuras de transporte” (consultado el 28 de sep. de 21)

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5998856.pdf>

ProArgentina. (consultado el 06 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/projects/proargentina--promocion-del-comercio-internacional.html>

ProCórdoba. (consultado el 06 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <http://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

Santander Trade, Análisis de mercados. (consultado el 07 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar (consultado el 29 de agosto del año 2021)

Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

TradeMap, lista de países exportadores e importadores (consultado el 09 de septiembre del año 2021)

Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TRANS- FIL (consultado el 03 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://www.trans-fil.com.ar/>

Villafañe, L. (2020), El Cronista. (consultado el 06 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-politica-comercial-de-Alberto-en-la-mira-que-sector-esta-mas-cerrado-cual-igual-y-que-se-busca-20200126-0003.html>.

Wende, P. (2021), Infobae. (consultado el 06 de septiembre del año 2021)

Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/28/mas-aislamiento-y-proteccionismo-el-gobierno-profundizo-esta-semana-un-rumbo-que-llevo-a-historicos-fracasos/>

Índice de desempeño Logístico, datos Banco Mundial (consultado el 17 de octubre de 2021)

Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

ANEXO

Anexo 1:

Cuadro de los principales mercados importadores de Latinoamérica para la posición arancelaria 8242.30 exportados desde Argentina en el año 2020 según TradeMap.

Importadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2020 (miles de USD) ¿	Participación de las exportaciones para Argentina (%) ¿	Cantidad exportada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ¿	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2016-2020 (% p.a.) ¿	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2016-2020 (% p.a.) ¿	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2019-2020 (% p.a.) ¿	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ¿	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ¿	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2016-2020 (% p.a.) ¿	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ¿
Mundo	42.379	-82.376	100	4.557	Toneladas	9.300	0	6	-22		100	5	
Brasil	27.207	-3.468	64,2	2.895	Toneladas	9.398	1	6	-31	20	1,4	2	10.995
Zona Nap	11.833	11.833	27,9	1.307	Toneladas	9.054			106				
México	1.171	-5.944	2,8	200	Toneladas	5.855	-28	-17	-55	6	3,5	-4	6.635
Uruguay	690	690	1,6	53	Toneladas	13.019	-16	-15	-28	77	0,1	5	8.084
Colombia	505	459	1,2	28	Toneladas	18.036	-25	-27	-77	49	0,4	5	10.778
Chile	365	-1.039	0,9	32	Toneladas	11.406	-34	-34	-70	42	0,5	4	12.041
Paraguay	339	339	0,8	22	Toneladas	15.409	-16	-29	-30	64	0,2	4	3.824
Estados Unidos de América	229	-21.124	0,5	19	Toneladas	12.053	-3	-5	-53	1	16,8	10	9.000
Perú	32	-376	0,1	1	Toneladas	32.000	-52	-62	-90	43	0,5	4	11.437

Imagen 6. Cuadro de países importadores para la posición 8424.30, fuente: Trademap. (Consultado el 14/10/2021).

Anexo 2:

Tablas y datos utilizados para formar la matriz multicriterio en el proceso de toma de decisión del país a seleccionar para desarrollar la primera exportación de MANSER

Tabla 14: Valor exportado de la posición arancelaria 8424.30 en el año 2020.

País	Importaciones Totales en miles de USD	Valor	Rango	Valor	Valores en miles de USD
Brasil	27.207	5	2000 => más	1	0 => 499,99
México	1.171	3	1000 => 1499,99	2	500 => 999,99
Uruguay	690	2	500 => 999,99	3	1000 => 1499,99
Colombia	505	2	500 => 999,99	4	1500 => 1999,99
Chile	365	1	0 => 499,99	5	2000 => más
Paraguay	339	1	0 => 499,99		
Perú	32	1	0 => 499,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Trade Map*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 15: Inflación estimada del año 2020.

País	Tasa de Inflación	Valor	Rango	Valor	Valor en porcentaje
Brasil	3,2%	3	3 => 4,49	1	6 => mas
México	3,4%	3	3 => 4,49	2	4,5 => 5,99
Uruguay	9,8%	1	6 => mas	3	3 => 4,49
Colombia	2,5%	4	1,5 => 2,99	4	1,5 => 2,99
Chile	3,0%	3	3 => 4,49	5	0 => 1,49
Paraguay	2,2%	4	1,5 => 2,99		
Perú	1,97%	4	1,5 => 2,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Banco Mundial*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 16: Distancia en kilómetros desde el país de origen (Argentina) al país de destino.

País	Distancia en km desde Argentina (en línea recta)	Valor	Rango	Valor	Valor en kilómetros totales
Brasil	2.822,00km	4	1500 => 2999,99	1	6000 => mas
México	7.504,43km	1	6000 => mas	2	4500 => 5999,99
Uruguay	749,88km	5	0 => 1499,99	3	3000 => 4499,99
Colombia	4.335,49km	2	4500 => 5999,99	4	1500 => 2999,99
Chile	795,62km	5	0 => 1499,99	5	0 => 1499,99
Paraguay	1.321,94 km	5	0 => 1499,99		
Perú	2.904,65 km	4	1500 => 2999,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Distance To*. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 17: Índice de Libertad Económica (EWF).

País	Índice Libertad Económica	Valor	Rango	Valor	Valor estadístico*
Brasil	53,4/100	1	50 => 54,99	1	50 => 54,99
México	65,5/100	4	65 => 69,99	2	55 => 59,99
Uruguay	69,3/100	4	65 => 69,99	3	60 => 64,99
Colombia	68,1/100	4	65 => 69,99	4	65 => 69,99
Chile	75,2/100	5	70 => mas	5	70 => mas
Paraguay	62,6/100	3	60 => 64,99		
Peru	68,6/100	4	65 => 69,99		

Fuente: Elaboración propia basado en *Santander Trade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

*Para justificar los valores de referencia elegidos, se da por entendido que utilizar un valor inicial de 0 o un valor máximo de 100 no resultarían representativos de la realidad y mucho menos de los países elegidos para comparar. Por ende, se buscó valores intermedios estimando el total mundial obtenido y cual sería su media y mediana, estos son los valores representados dentro del rango de 50/100 y 80/100.

Tabla 18: Índice de Desempeño logístico (LPI).

País	Índice de desempeño logístico	Valor	Rango	Valor	Índice estadístico
Brasil	2,99	3	2,01 => 3	1	0 => 1
México	3,05	4	3,01 => 4	2	1,01 => 2
Uruguay	2,69	3	2,01 => 3	3	2,01 => 3
Colombia	2,94	3	2,01 => 3	4	3,01 => 4
Chile	3,32	4	3,01 => 4	5	4,01 => 5
Paraguay	2,70	3	2,01 => 3		
Perú	2,69	3	2,01 => 3		

Fuente: Elaboración propia basado en *Banco Mundial*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 19: Producto Bruto Interno (PBI)

País	PBI en millones de USD	Valor	Rango	Valor	Valor en Millones de USD
Brasil	1.444.720	5	400.000 => mas	1	0 => 99.999
México	1.073.920	5	400.000 => mas	2	100.000 => 199.999
Uruguay	56.577	1	0 => 99.999	3	200.000 => 299.999
Colombia	271.554	3	200.000 => 299.999	4	300.000 => 399.999
Chile	252.821	3	200.000 => 299.999	5	400.000 => mas
Paraguay	37.907	1	0 => 99.999		
Perú	205.458	3	200.000 => 299.999		

Fuente: elaboración propia basada en *DatosMacro*, últimos datos disponibles. (Consultado el 17/10/2021)

Tabla 20: Prima de Riesgo país

País	Prima de Riesgo País	Valor	Rango	Valor	Valor de la prima
Brasil	328	3	300 => 399	1	500 => más
México	215	4	200 => 299	2	400 => 499
Uruguay	139	5	100 => 199	3	300 => 399
Colombia	770	1	500 => más	4	200 => 299
Chile	158	5	100 => 199	5	100 => 199
Paraguay	223	4	200 => 299		
Perú	139	5	100 => 199		

Fuente: elaboración propia basada en *Banco Mundial*, últimos datos disponibles. (Consultado el 17/10/2021)