



TRABAJO FINAL DE GRADO

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO
LATINOAMERICANO PARA LA EMPRESA MAN-SER S.R.L.

NÉSTOR ADRIÁN ARIAS

D.N.I: 30.436.465 LEGAJO VCIN05448

Lic. Comercio Internacional

Moreno, Buenos Aires

Resumen

La internacionalización de una empresa es uno de los factores determinante a la hora de hablar de su desarrollo y crecimiento, es por eso, que en el presente estudio se expone a la empresa MAN-SER S.R.L. con su afán de crecimiento. Se evaluó la posibilidad de exportar su producto máquina lavadora de piezas industriales. Por lo tanto, se planteó el objetivo de identificar un mercado en Latinoamérica. Para esto, se recurrió al análisis de mercado y de situación, utilizando la herramienta de análisis PEST para el contexto y el análisis FODA para la organización. A su vez, observando el comportamiento de la P.A. en la región se logró segmentar la misma para realizar un análisis más profundo utilizando la herramienta de análisis jerárquico (Matriz Multicriterio) para la selección del mercado. Como resultado de este proceso se llegó a la conclusión que Chile es el más destacado. Con la utilización de la herramienta de estrategias de las 4P de Marketing Mix Internacional se plantearon la aplicación de los cuatro componentes para la penetración del mercado objetivo tomando la decisión de incursionar en el país vecino con un contrato de distribución. Asimismo, utilizando el diagrama de GANTT se expone la secuencia de la exportación estimada. Finalmente, la empresa MAN-SER S.R.L. se encontró calificada para realizar su primera exportación, ya que, enfocados en el bienestar de sus clientes y teniendo como primicia la innovación tecnológica en su planta de producción, la organización tendrá éxito en su emprendimiento.

Palabras claves: Exportación; Mercado; Máquina lavadora de piezas industriales; Matriz Multicriterio.

Abstract

The internationalization of a company is one of the determining factors when it comes to talking about its development and growth, that is why, in this study, we can observe the desire for growth of the MAN-SER S.R.L. Company. The possibility of exporting the washing machine from pieces industrials was evaluated. Therefore, the objective of identifying a market in Latin America was set. For this, we resorted the market analysis and, the situation, using the PEST analysis tool for the context and the SWOT analysis for the organization. Meanwhile, observing the behavior of the P.A. in the region, it was possible to segment it to carry out a more in-depth analysis using the hierarchical analysis tool (Multicriteria Matrix) for market selection. As a result of this process, it was concluded that Chile is the most prominent. With the use of the International Marketing Mix 4P strategy tool, the application of the four components for the penetration of the target market was proposed. Making the decision to enter the neighboring country with a distribution contract. Likewise, using the GANTT diagram, the sequence of the estimated export is exposed. Finally, the company MAN-SER S.R.L. was found qualified to carry out its first export, since, it focused on the well-being of its customers and having technological innovation in its production plant as a first, the organization will be successful in its endeavor.

Keywords: Export; Market; Washing Machine from pieces industrials; Multicriteria Matrix.

Introducción

El presente trabajo se focaliza en identificar las oportunidades de mercado que presenta la región de Latinoamérica para la empresa MAN-SER S.R.L., dicha empresa se encuentra radicada en el barrio de San Pedro Nolasco de la Provincia de Córdoba y se desenvuelve en el sector metalúrgico. Una de las particularidades que tiene la organización es que a pesar de los años de carrera sigue siendo una empresa familiar, donde los fundadores son miembros activos trabajando en puestos estratégicos y brindando atención personalizada a sus clientes.

Hasta el momento la empresa ha producido para el sector doméstico, siendo el centro de sus ventas la Provincia de Córdoba, en este sentido, y en pos de cumplimentar su visión de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios, es que la organización tiene un camino largo por recorrer, ya que todavía está en crecimiento.

Desde su creación MAN-SER se ha especializado en el manejo controlado de la viruta en el sector industrial, con una oferta muy variada de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos con el fin de cuidar la calidad de las piezas de producción. Algunos de los productos ofrecidos por la empresa son los protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtro, carenado o carrocería de máquinas, entre otros. Con el fin de brindar soluciones inteligentes a sus clientes satisfaciendo sus exigencias y guardando una excelente relación con ellos, ya que son fundamental para cualquier organización, estas soluciones inteligentes responden al espíritu innovador y creativo con el que cuentan los fundadores de la empresa realizando capacitación continua en ese sentido. Como resultado de este actuar es que se ha desarrollado una política de calidad destacándola en el sector, en el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO 9001 (*Internacional Organization for Standarization*), certificación que consolida la relación con grandes clientes como AIT S.A, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania.

Para el desarrollo de nuevos mercados se selecciona, dentro de la gama de productos producidos por la empresa la máquina lavadoras de piezas industriales, éstas se configuran según su autonomismo, ya que pueden ser lavadoras autónomas donde se alimenta y gestiona de la misma manera mediante sus sistemas que la componen, a su vez, se producen las lavadoras de sistemas centralizados que se conectan a una central, se

pueden encontrar según su forma de trabajo las horizontales, verticales, rotativas y tipo cabina.

Se emplean algunas herramientas para el análisis de mercado y situación del proyecto que nos convoca en esta oportunidad, como los análisis PEST Y FODA, en este orden, también es pertinente dar una mirada a la estrategia de las 4P del Marketing Mix internacional con el fin de poder tomar las mejores decisiones a corto y mediano plazo, ya que contaremos con una mirada más precisa de las debilidades y fortalezas de la organización y de sus principales oportunidades y amenazas.

Por lo tanto, se busca la identificación del mejor mercado para MAN-SER y su producto en la región de Latinoamérica con el fin de internacionalizarse y dirigirse hacia la meta de la visión corporativa de ser una empresa influyente no solo en su mercado doméstico, sino también en el mercado hispano. MAN-SER cuenta con los recursos para afrontar este desafío, tanto a nivel estructural como de recursos humanos y, por sobre todo tiene, en su poder un espíritu innovador y creativo que hace de esta empresa familiar una oportunidad para el mercado.

Objetivos

Generales

- Identificar las oportunidades de negocio para la empresa MAN-SER para la exportación del producto lavadora de piezas industriales en el mercado de Latinoamérica.

Específicos

- Seleccionar un país donde ofrecer el producto a desarrollar en la región observada.
- Identificar la mejor estrategia de penetración de mercado seleccionado.

Análisis de Situación

Como se puede apreciar en las teorías de Adam Smith, “el hombre busca utilizar su libertad para obtener mayores beneficios y eso lo impulsa a comerciar con otras personas situadas a mucha distancia”. (Universidad Empresarial Siglo 21, Introducción al Comercio Internacional, lección 1.1 El ámbito de la contratación Internacional, s.f.), basados en esta búsqueda de los beneficios, es que necesitamos entender que el acto de comerciar a un nivel internacional genera la necesidad de reinventarse de forma continua

y ágil, dicho esto, la empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con el espíritu necesario para comenzar esta carrera manifestándolo en su visión como: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s.f., <https://bit.ly/38NmsWR>).

Siendo una empresa familiar y con más de 20 años de crecimiento continuo, dedicada a la industria metalúrgica desde sus comienzos, el fundador Sr. Luis Mansilla a inicio de los años 90 consiguió rentar un galpón, una guillotina, una plegadora y empleando a un familiar comenzó su sueño de tener su propio emprendimiento. El 15 de octubre de 1995 es la fecha que se considera su fundación. Cabe destacar un evento importante para MAN-SER, siendo este cuando su fundador viajó a Alemania e incorporó una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La incorporación de esta nueva tecnología le permitió a la empresa ampliar su cartera de servicios y productos convirtiéndose en proveedora de importantes empresas automotrices y agroindustriales (Universidad Empresarial Siglo 21, s.f.).

En la actualidad la empresa conforma su directorio de forma familiar, constituido por los hijos del fundador y su esposa, a su vez, la gerencia general está a cargo de uno de los hijos del Sr. Luis Mansilla y las tareas de ventas son coordinadas por los dueños de la firma, generando mayor compromiso y responsabilidad con toda la operatoria en esta área ya que no cuenta con vendedores externos realizando sus operaciones de forma personal o telefónica.

Al plantearse los objetivos de este trabajo se necesita saber en qué contexto se encuentra inmersa la organización, de esta manera se recurre a la herramienta de análisis PEST desarrollada por Aguilar (1967). En cierto sentido, Humphrey (citado en Chapman, 2016) nos recomienda efectuar dicho análisis (PEST) antes del análisis FODA.

El análisis PEST tiene presente los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos más relevantes del entorno organizacional, dichos aspectos son necesarios para las estrategias a corto y mediano plazo, a su vez, no solo contamos con la foto o radiografía de lo que es el mercado de MAN-SER, sino que tenemos la posibilidad de acudir a un análisis de las fortalezas y debilidades que tiene nuestro proyecto como nos devela el análisis FODA con sus oportunidades y amenazas siendo ésta una herramienta necesaria para conocer la empresa. Una vez desarrollado este análisis organizacional, se

pone de manifiesto donde se debe hacer foco para, implementar mayor esfuerzo en aquellos factores más débiles identificando las oportunidades de mercado existentes.

Como consecuencia de este análisis, se realizará un estudio de mercado evaluando la posición arancelaria del producto seleccionado para la internacionalización con sus principales exportadores e importadores utilizando la herramienta en línea Trade Map.

Análisis PEST

Factor Político:

El contexto político actual está marcado por la asunción de un presidente que tuvo que enfrentarse con la realidad de un país en recesión económica y una pandemia que asomaba en los primeros meses de gobierno:

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo le dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza—, sus índices de aprobación siguen siendo elevados, en torno a 69%. (Santander Trade 2021, <https://bit.ly/39Ja62A>).

En cuanto a la promoción, podemos mencionar algunos organismos e instituciones promotoras y de apoyo a las exportaciones en Argentina, ya que conocer cuáles son éstas ayudaría para el desarrollo de una primera incursión en el comercio exterior, estas instituciones brindan asesoramiento, seguimiento, contactos de proveedores y clientes siendo su fin el desarrollo de las pymes. A su vez, los bancos provinciales y nacionales tienen en sus programas líneas de créditos con tasas muy bajas que ayudan a las empresas con vísperas de internacionalizarse.

Podemos mencionar algunos organismos como:

- AIERA - Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina.
- Argentina Trade Net
- CACEC – Cámara de Comercio Exterior de Córdoba.
- Agencia Pro Córdoba
- CACIPRA – Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina.
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.
- CNCE - Comisión Nacional de Comercio Exterior.
- Fundación Export Argentinian.

Entre otras, se puede apreciar una gran variedad de organismos e instituciones que apoyan el desarrollo del comercio, y en primera medida saber que se puede contar con la experiencia de ellas ayuda a que cualquier empresa con ambiciones de cruzar las fronteras se anime a realizarlo, consecuentemente, la trayectoria de estas organizaciones manifiesta que sí es posible alcanzar las metas y visiones que muchas empresas adoptaron.

Argentina posee varios acuerdos comerciales, dos de ellos son MERCOSUR y el ALADI.

Los acuerdos comerciales en vigor son:

- Argentina-México
- Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI)
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR)
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR) – Egipto
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR) –Israel

- Mercado Común del Sur (MERCOSUR) – Unión Aduanera de África Meridional (SACU)
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR) – India
- Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo (SGPC)

ADHESIONES

- Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI) – Adhesión de Cuba. (Organización Mundial del Comercio, 2021, <https://bit.ly/38Wu9Kp>).

Estos acuerdos traen beneficios a los miembros que los componen, con eliminación arancelarias por ejemplo y libre circulación de personas para el MERCOSUR.

Factor económico:

Argentina a lo largo de los años ha demostrado su inestabilidad económica, con grandes problemas en el último año a causa de la pandemia covid-19, y debido a esto el PBI del país presentó una caída estimada del 11,8% en 2020. Nuestra nación está afrontando una de las mayores crisis sanitarias y económicas de los últimos años, por ejemplo la devaluación del peso argentino sobre el dólar americano, que a enero del año 2020 estaba a \$ 59,815 y a enero del 2021 se encontraba a \$ 84,70 según información del BCRA en su página web, esto es una devaluación en el tipo de cambio de aproximadamente del 30%, al 30/09/2021 la misma fuente informa que el valor minorista del Pesos/USD en promedio es de \$ 104,30, como consecuencia los precios y la inflación se ven verdaderamente alterados resultando muy difícil de sostener para la mayoría de los argentinos, con una variación interanual del 51,8% a julio del 2021 en el IPC (INDEC, 2021), en cuanto a las tasas mínimas a plazo fijos para las personas humanas el BCRA estableció el piso de 37 % TNAV, este porcentaje nos da una noción de las tasas de intereses para la toma de préstamos de la banca individuos, que rondará por encima del 45 %, motor fundamental para el consumo en general. Otro indicador del 2020 es la tasa de desempleo que mostró un número del 11% y se prevé que baje a 10,1% para lo que resta del 2021 con una caída mayor para el 2022 del 9,7%. En su página web SantanderTrade nos da cuenta que la mitad de la mano de obra en Argentina se desarrolla en el ámbito informal y que el mismo porcentaje de personas se encuentran en situación de pobreza, como resultado se puede notar una fragilidad en el sistema económico argentino y su política nacional.

Por otra parte, algunas industrias esenciales, como las alimentarias y bebidas, químicos y equipamiento médico, tuvieron resultados significativamente mejores que el resto del sector industrial en medio de la crisis sanitaria producidas por el Covid-19, siendo que en el año 2019 el sector industrial se había desarrollado de manera considerable, representando el 23,41% del PBI en 2019 y empleo del 21,04% en 2020 (Santander Trade, 2021).

En cuanto a la balanza comercial el INDEC dio a conocer el informe sobre el intercambio comercial argentino en relación al último mes del año 2021 y al cierre del 2021, en él se destaca un saldo positivo de US\$ 14.750 millones a lo largo de todo el 2021. Esto significa un 17% más que en 2020. Así, las exportaciones crecieron 42% de un año a otro, cerrando 2021 en US\$ 77.934 millones. En cuanto a las importaciones, también aumentaron 49% y alcanzaron los US\$ 63.184 millones. En lo que respecta al último mes del año, las exportaciones generadas fueron por US\$ 6.587 millones, poco mayor al alcanzado por las importaciones, que fue de US\$ 6.216 millones. Esto da un total de US\$ 12.803 millones del intercambio comercial, lo que evidencia un aumento del 71,8%, si se lo compara con diciembre del 2020. Así, la balanza comercial fue superavitaria en diciembre, por US\$ 371 millones. Esta cifra es US\$ 735 millones superior a la de diciembre 2020, cuando -por el contrario- se registraba un déficit de US\$ 364 millones. (El Economista, 2022).

Imagen 1: Resumen del intercambio comercial de diciembre de 2021



Fuente: El Economista (2022, <https://bit.ly/3KEWntT>)

Otro factor importante a tener en cuenta al analizar la economía es sin duda alguna el riesgo país, el índice mide la sobretasa que debe pagar un bono frente al rendimiento de los títulos a 10 años que emite el Tesoro de los Estados Unidos. En pocas palabras nos habla del nivel de confianza que tiene un país para recibir inversiones, préstamos, etc., y

que él mismo pueda afrontar sus responsabilidades económicas y rembolsar sin inconveniente alguno los préstamos que haya podido tomar, en consecuencia, al tener el indicador elevado puede manifestar la poca confianza que se le tenga al país para poder invertir en él, claramente es un problema para que lleguen las divisas tan esperadas en forma de inversión. En la actualidad, Argentina tiene un riesgo país alrededor de 1.500 puntos, este puntaje no es de lo mejor, pero se puede notar en el grafico siguiente que viene de una importante mejora ya que había alcanzado los 4.500 p (RavaBursátil, 2021).

Gráfico 1: Riesgo país de Argentina al 6 Septiembre de 2021

RIESGO PAIS JPMorgan EMBI+



Fuente: RavaBursátil (2021, <https://bit.ly/3E2Ng3K>).

Factor Socio-Cultural:

Con una población estimada de 45.808.747 habitantes para el año 2021, Argentina es un país ubicado en el Sur de América con una superficie de 2.780.400 Km², cuenta con una baja densidad poblacional de 16 habitantes cada Km², con una esperanza de vida para las mujeres de 78 años y para los hombres de 72 años, siendo el número de habitantes hombres estimado 22.290.536 y el de mujeres 23.518.211 para el 2021.

Con respecto a la condición de vida, la nación presenta el 89,1% de los hogares con acceso a agua corriente, el 66,2% con acceso a gas de red y el 68,8 con acceso a la red de cloacas información al segundo semestre del año 2020 (INDEC, 2020).

En cuanto al aporte económico social, el gobierno implementó una serie de medidas que intentan ayudar a mitigar el impacto producido por el Covid-19. Dicho impacto ha afectado a la producción, al consumo, al ingreso de las familias, debido a las medidas que se debieron tomar por la pandemia estos aporte fueron varios, por ejemplo: el Ingreso Familiar de Emergencia que se creó con el fin de compensar la pérdida o disminución de ingreso de las personas afectadas por las medias empleadas con el fin de detener la expansión del virus (ANSES, 2020), otra medida fue la adquisición de préstamos a tasa 0 para los monotributistas con 3 meses de gracias para su retorno a pagar en 12 cuotas (Gobierno de la Nación, 2020), de esta manera el gobierno intenta mitigar el impacto que causó la pandemia en la sociedad argentina.

Factor Tecnológico:

Dentro de los tantos ministerios con los que cuenta el Estado Argentino, uno de ellos es el Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación a cargo del Ministro Dr. Roberto Carlos Salvarezza, según Decreto 18/2019, desde su creación en el año 2007 responde a la necesidad de promover la investigación, la aplicación, el financiamiento y la transferencia de los conocimientos científicos tecnológicos al conjunto social, siendo su objetivo general:

- Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la nación y mejorar la competitividad de la República Argentina en el contexto internacional.

Sus objetivos específicos:

- Promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología nacional.
- Instalar el concepto del valor económico del conocimiento.
- Desarrollar estrategias para incrementar la capacidad de respuesta a problemas productivos y sociales prioritarios de la Argentina.
- Administrar los recursos y capacidades del Ministerio.
- Federalizar la ciencia, la tecnología y la innovación e insertar el conocimiento argentino en el mundo. (Infoleg, 2009).

Con el fin de posicionarse dentro de los países desarrollados es que el gobierno considera imprescindible este ministerio, por esa razón, la inversión en estudios de tecnologías más avanzadas trae desarrollo, crecimientos económicos, cuidado del medio ambiente, etc., cabe destacar que la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales

firmó en el año 2009 acuerdos de cooperación en materia de investigación tecnológica con varios países del mundo.

Análisis FODA

Este análisis se basa en los factores internos y externos de nuestra organización MAN-SER S.R.L., siendo los internos aquellos factores que pueden ser controlados, y los externos los que no. Ante el panorama que nos encontramos y considerando los indicadores vistos en la economía y la política Argentina es sumamente necesario saber en qué situación se encuentra la empresa y cuáles serán sus desafíos en el camino a la internacionalización de su producto.

| | |
|--|--|
| <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión organizacional. ✓ Normas de calidad ISO 9001. ✓ Venta y producción para cada cliente en particular. ✓ Calidad del producto. ✓ Plazos de entrega acordados. ✓ Innovación tecnológica. ✓ Servicios posventa. | <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Devaluación del tipo de cambio Peso/Dólar. ✓ Apoyo de los organismos de promoción. ✓ Demanda del producto de países americanos, por ej.: EEUU, Canadá, México, Brasil, etc. ✓ Financiamiento para las exportaciones por parte de los bancos Nacionales y Provinciales. |
| <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee intenciones de expandirse. ✓ Escasez en publicidad y Marketing (medio principal, página Web). No posee asesor. ✓ Las ventas solo se producen desde la empresa, no tiene distribuidores. ✓ Las tareas se comunican de los cargos superiores hacia abajo de forma verbal. | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inestabilidad economía nacional. ✓ Barreras a la exportación de algunos productos. ✓ Adaptación del producto: medidas sanitarias, fitosanitarias, seguridad, etiquetas, etc. (normas). ✓ Retención a la exportación. |

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis del Producto:

Posición Arancelaria

| Posición Arancelaria | Descripción |
|----------------------|--|
| 84 | REACTORES NUCLEARES, CALDERAS, MÁQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS MECÁNICOS; PARTES DE ESTAS MÁQUINAS O APARATOS |
| 84.24 | APARATOS MECÁNICOS (INCLUSO MANUALES) PARA PROYECTAR, DISPERSAR O PULVERIZAR MATERIAS LÍQUIDAS O EN POLVO; EXTINTORES, INCLUSO CARGADOS; PISTOLAS AEROGRÁFICAS Y APARATOS SIMILARES; MÁQUINAS Y APARATOS DE CHORRO DE ARENA O DE VAPOR Y APARATOS DE CHORRO SIMILARES. |
| 8424.30 | - Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares. |
| 842430.10 | Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua. |
| 84243010.900M | Los demás. |

Al analizar el mercado para un producto determinado, en primera instancia debemos colocarlo en el mundo y estudiar cuales son los países que están exportando y los que importan en la actualidad, es importante reconocer la participación que tiene el producto y cuáles son sus principales destinos con el fin de determinar los potenciales clientes para nuestra organización.

Tabla 1: Lista de los principales mercados importadores. PA 8424.30.

| Importadores | Indicadores | | | | | | | |
|---------------------------|--|----------------------------|--------------------|-----------------------------|--|--|---|---|
| | Valor importado en 2020 (miles de USD) | Cantidad importada en 2020 | Unidad de cantidad | Valor unitario (USD/unidad) | Participación en las importaciones mundiales (%) | Distancia media de los países proveedores (km) | Concentración de los países proveedores | Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%) |
| Mundo | 3387402 | 0 | No medida | | 100 | 5678 | 0,2 | |
| Estados Unidos de América | 688228 | 0 | No medida | | 20,3 | 10178 | 0,33 | 0 |
| Alemania | 242509 | 28233 | Toneladas | 8590 | 7,2 | 3633 | 0,26 | 0,4 |
| Francia | 230607 | 20937 | Toneladas | 11014 | 6,8 | 3396 | 0,31 | 0,4 |
| Reino Unido | 169657 | 19213 | Toneladas | 8830 | 5 | 3283 | 0,41 | 0,4 |
| Rusia, Federación de | 131303 | 13951 | Toneladas | 9412 | 3,9 | 3372 | 0,25 | 0 |
| Canadá | 128680 | 0 | No medida | | 3,8 | 5586 | 0,38 | 0 |
| China | 108306 | 2471 | Toneladas | 43831 | 3,2 | 6059 | 0,13 | 9,1 |
| Polonia | 95247 | 8132 | Toneladas | 11713 | 2,8 | 2872 | 0,25 | 0,4 |
| México | 92895 | 1591938 | Unidad | 58 | 2,7 | 8179 | 0,24 | 2,4 |
| Países Bajos | 92029 | 13987 | Toneladas | 6580 | 2,7 | 2333 | 0,24 | 0,4 |
| España | 91040 | 9400 | Toneladas | 9685 | 2,7 | 3725 | 0,3 | 0,4 |
| Italia | 90791 | 10594 | Toneladas | 8570 | 2,7 | 4944 | 0,34 | 0,4 |
| Bélgica | 71061 | 6595 | Toneladas | 10775 | 2,1 | 3250 | 0,23 | 0,4 |
| Austria | 60770 | 6062 | Toneladas | 10025 | 1,8 | 2814 | 0,41 | 0,4 |
| Australia | 55527 | 585663 | Unidad | 95 | 1,6 | 10464 | 0,46 | 3 |
| Brasil | 53029 | 6854 | Toneladas | 7737 | 1,6 | 14286 | 0,44 | 6,7 |
| Viet Nam | 48133 | 3991 | Toneladas | 12060 | 1,4 | 3336 | 0,4 | 1,4 |
| Dinamarca | 47313 | 6327 | Toneladas | 7478 | 1,4 | 4163 | 0,28 | 0,4 |
| Eslovaquia | 44858 | 4816 | Toneladas | 9314 | 1,3 | 1866 | 0,31 | 0,4 |
| República Checa | 39559 | 4098 | Toneladas | 9653 | 1,2 | 3528 | 0,25 | 0,4 |
| Suiza | 38189 | 1832 | Toneladas | 20846 | 1,1 | 1336 | 0,3 | 0,1 |
| Japón | 34380 | 2488 | Toneladas | 13818 | 1 | 3925 | 0,53 | 0 |

Fuente: Trade Map (2021, <https://bit.ly/393H2Cu>).

Lo que podemos apreciar en una primera mirada es la concentración del mercado importador en EEUU, Alemania, Francia y Reino Unido abarcando el total de la participación mundial con un 39,3 %. Los cuatro países desarrollados presentan una importante demanda del producto metalúrgico, rubro donde se han destacado toda la vida siendo el motor de la industrialización, este tipo de producto está directamente relacionado con el mantenimiento de maquinarias de producción, siendo de gran utilidad a los países industrializados. Otro dato interesante que podemos notar es la cantidad importada de Alemania, Francia y Reino Unido, con un número final similar para cada uno de ellos que ronda los 20 millones para el año 2020.

Tabla 2: Listado de los principales mercados exportadores. PA 8424.30.

| Exportadores | Indicadores | | | | | | |
|---------------------------|--|----------------------------|--------------------|-----------------------------|--|---|--|
| | Valor exportado en 2020 (miles de USD) | Cantidad exportada en 2020 | Unidad de cantidad | Valor unitario (USD/unidad) | Participación en las exportaciones mundiales (%) | Distancia media de los países importadores (km) | Concentración de los países importadores |
| Mundo | 3134304 | 0 | No medida | | 100 | 4622 | 0,06 |
| China | 749017 | 140578 | Toneladas | 5328 | 23,9 | 8850 | 0,15 |
| Alemania | 706215 | 50944 | Toneladas | 13863 | 22,5 | 2738 | 0,04 |
| Italia | 419751 | 41725 | Toneladas | 10060 | 13,4 | 2557 | 0,1 |
| Estados Unidos de América | 171680 | 0 | No medida | | 5,5 | 4337 | 0,24 |
| Viet Nam | 150211 | 8768 | Toneladas | 17132 | 4,8 | 13186 | 0,91 |
| Países Bajos | 117621 | 12269 | Toneladas | 9587 | 3,8 | 1876 | 0,13 |
| Dinamarca | 72096 | 5247 | Toneladas | 13740 | 2,3 | 2249 | 0,07 |
| Canadá | 62191 | 0 | No medida | | 2 | 1977 | 0,82 |
| Polonia | 60941 | 3926 | Toneladas | 15522 | 1,9 | 2634 | 0,07 |
| Reino Unido | 58602 | 2683 | Toneladas | 21842 | 1,9 | 3235 | 0,11 |
| Bélgica | 56478 | 4222 | Toneladas | 13377 | 1,8 | 766 | 0,26 |
| Francia | 52616 | 2818 | Toneladas | 18671 | 1,7 | 4249 | 0,06 |
| España | 50062 | 4136 | Toneladas | 12104 | 1,6 | 2408 | 0,14 |
| Eslovaquia | 46789 | 3362 | Toneladas | 13917 | 1,5 | 437 | 0,2 |
| México | 37219 | 2172 | Toneladas | 17136 | 1,2 | 1673 | 0,89 |
| Japón | 35880 | 812 | Toneladas | 44187 | 1,1 | 4442 | 0,12 |
| República Checa | 34295 | 2765 | Toneladas | 12403 | 1,1 | 1065 | 0,11 |
| Austria | 32592 | 3285 | Toneladas | 9921 | 1 | 880 | 0,1 |

Fuente: Trade Map (2021, <https://bit.ly/3lkyH34>).

Nuevamente se puede ver como los mercados líderes están a la vanguardia de este producto, encontramos a China y Alemania con una participación mundial por encima del 40%, a estos le siguen Italia con una participación del 13,4% y EEUU con el 5,5 para lo que fue el año 2020.

Se puede reconocer como los países desarrollados tiene una gran participación tanto en las importaciones como en les exportaciones, siendo un producto directamente relacionado con la industria metalúrgica y automotriz, necesarias para las corporaciones de primer mundo. Como consecuencia, donde haya industrias y producciones metalúrgicas puede ser un producto demandado. En el nuevo continente se puede apreciar que los países del norte son los que figuran en este intercambio, entre ellos está EEUU, Canadá y México, hay un gran mercado que se desconoce o que todavía no se está explotando en el resto del continente. Penetrar un país de Latinoamérica sería una gran posibilidad y desafío a la vez ya que es visible que los grandes competidores no se centran en él.

Diagnóstico y discusión

Luego del análisis realizado de la situación de la empresa MAN-SER tanto de los aspectos internos como externos y demás factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, se considera que el tema planteado de exportar la máquina lavadora de piezas industriales resulta ser favorable para la organización, ya que la expansión hacia los mercados latinoamericanos podría traer mayor crecimiento y desarrollo a la empresa. La factibilidad del presente trabajo anclará la visión de la empresa con la penetración en el mercado enunciado haciéndose conocido en el marco internacional.

Reconociendo la situación delicada que enfrenta el país en el corriente año (2021) debido a la recesión económica y apaliada por la pandemia, se hayan oportunidades en el mercado internacional con los acuerdos bilaterales firmados por la Argentina como lo son el MERCOSUR y el ALADI entre otros, con grandes beneficios en la reducción tributaria, a su vez, se cuenta con los organismos que apoyan a las exportaciones, de hecho la empresa se verá beneficiada con la asesoría que pueda tener de algunas de ellas, como ser la adaptación de los productos (normas para exportar) o posibles barreras a la exportación que pueden tener algunos destinos. A nivel económico, las pymes cuentan con el apoyo de los bancos nacionales y provinciales que cuentan con líneas de créditos para financiar el ciclo productivo y facilitar la colocación de bienes y servicios en mercados externos, con plazo y forma de pago hasta 180 días desde el desembolso y en promedio la tasa de interés que se maneja es fija del 4% TNV. El tipo de cambio ha sufrido importantes variaciones, manifestando una fuerte inestabilidad y devaluación de la moneda local, por esta razón el producto de la empresa puede salir al mercado internacional con un precio verdaderamente competitivo por sobre la competencia, sumando a este factor externo a la empresa, MAN-SER ofrece productos de calidad, con innovación tecnológica y servicios post-venta, siendo sus productos certificados con las normas de calidad ISO 9001.

Como consecuencia de las oportunidades y fortalezas que posee la empresa, se deberá trabajar sobre aquellos factores que impiden la expansión y desarrollo de la organización, por ejemplo, la no intención de expansión que tiene MAN-SER, ya que si esto continua, todo esfuerzo por salir del mercado local sería en vano, a su vez, hacer foco sobre el desarrollo en publicidad y marketing atraerá como consecuencia nuevos clientes interesados en adquirir los productos.

Además del análisis de la empresa y los factores, encontramos que el producto se está comercializando más intensamente en el norte de América, EEUU va al frente de este mercado en nuestro continente, seguidamente de Canadá, México, y Brasil, como consecuencia se aprecia que hay un gran terreno por ser explorado y explotando. Por este motivo, con una visión como la que tiene la empresa del presente trabajo y afirmados en el desarrollo de los medios necesarios para internacionalizarse como la publicidad y el Marketing, y consultando a los organismos de promoción es posible llegar a buen puerto, pudiendo concretar como estrategia de penetración de mercado contratos de distribución donde pueda transferir los mayores riesgos del negocio a su distribuidor en el país de destino.

Considerando que MAN-SER está completamente dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes, y apoyados en su extensa experiencia y espíritu innovador, es que se considera estar ante una gran oportunidad para el desarrollo de un nuevo comienzo y objetivo internacional a fin de embarcar en el mercado latinoamericano.

Marco Teórico

Con la intención de abordar los objetivos específicos, en esta sección, se utilizaron algunos conceptos teóricos de herramientas de análisis de mercado y productos con el fin de tomar las mejores decisiones a mediano y largo plazo.

Selección de un país donde ofrecer el producto

Con el propósito de cumplir con el primer objetivo específico, la herramienta que se escogió es el proceso de análisis jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process) o “regla de decisión multicriterio”, desarrollada por Saaty en 1980 para facilitar la toma de decisiones y satisfacer la mayor cantidad de objetivos establecidos (Universidad Siglo 21, 2020).

El AHP es un lógico y estructurado método de trabajo que optimiza la toma de decisiones complejas cuando existen múltiples criterios o atributos, mediante la descomposición del problema en una estructura jerárquica.

Esto permite subdividir un atributo complejo en un conjunto de atributos más sencillos y determinar cómo influyen cada uno de esos atributos individuales en el objetivo de la decisión. Esa influencia está representada por la asignación de los valores que se asigna a cada atributo o criterio. El método AHP establece dichos valores a través de comparaciones pareadas (uno a uno). En determinadas circunstancias esto facilita la objetividad del proceso y permite reducir sustancialmente el uso de la intuición en la toma de decisiones.

Por lo tanto, este método ha posibilitado que en el proceso de toma de decisiones se estructure un problema multicriterio en forma visual, mediante la construcción de una jerarquía de atributos, la cual contiene como mínimo tres niveles:

- El propósito o el objetivo global del problema, situado en la parte superior.
- Los distintos atributos o criterios que definen las alternativas en el medio.
- Las alternativas que concurren en la parte inferior del diagrama.

En caso de que los atributos o los criterios no sean lo suficientemente explícitos o claros, pueden incluirse subcriterios más operativos en forma secuencial entre el nivel de criterios y el de las alternativas, lo que origina un modelo jerárquico multinivel. Una vez construido el modelo jerárquico, se realizan comparaciones por pares entre dichos elementos (criterios, subcriterios y alternativas) y se atribuyen valores numéricos a las preferencias señaladas por las personas que intervienen en el proceso de decisión. (Berumen y Llamazares Redondo, 2007, p. 69-70).

Identificar la mejor estrategia de penetración de mercado

Al plantear este segundo objetivo se seleccionó la herramienta de estrategias de las 4P de Marketing Mix Internacional, este término fue creado por McCarthy en el año 1960, el cual utilizó para englobar los 4 componentes tradicionales de cualquier empresa, estos son Producto, Precio, Plaza y Promoción, estas variables están vinculadas directamente con la venta de productos y penetración de mercados.

Realizar un adecuado análisis de las cuatro variables permitirá lograr que se combinen con total coherencia con el fin de poder alcanzar los objetivos de específicos del presente trabajo.

Esta herramienta no solo permite tener una mirada específica de las 4P como su proyección, sino que permite identificar la tendencia de los consumidores, sus necesidades, como se está moviendo la competencia, el mercado, etc.

Producto:

Son los bienes y servicios que se adquieren.

Algunas variables del producto son:

- Calidad
- Diseño
- Tamaño
- Tangibles e intangibles
- Marca
- Registrables, etc.

Precio:

El precio es el valor monetario que se está dispuesto a pagar por el bien o servicio adquirido con el fin de cubrir las necesidades.

Algunas variables del precio son:

- En cuotas
- Costos de producción
- Con descuentos
- Con bonificación
- Según los competidores
- Calidad de producto
- Estado de la economía
- Situación del cliente, etc.

Plaza:

La plaza es bien conocida como canal, entrega, distribución, ubicación. Esto habla cuan disponible está la oferta para los consumidores, es decir, como llega el bien o servicio a los clientes, si es por carretera, por ferrocarril, de forma marítima o aérea, también en la actualidad por correo o por la internet, ya que podemos transferir por ejemplo un libro electrónico por Amazon.

Los tipos de canales de venta son, por ejemplo:

- Directa: se realiza desde el productor directo al consumidor o cliente.
- Intermediarios: es cuando se utiliza uno a más distribuidores entre el productor y consumidor.

Promoción:

Son las actividades por las cuales se informa, comunica e incentiva a las personas a comprar o adquirir los bienes y o servicios con el fin de cubrir sus necesidades existentes o creadas en el momento de contemplar la publicación.

Algunas variables de la promoción son:

- Ferias internacionales.
- Ruedas de negocios.
- Diarios y revistas.
- Medios masivos (radio, tv, internet, etc.).
- Folletería
- Visitas, etc.

Al utilizar esta herramienta, logrando una buena mezcla de las 4 variables, podremos tener mayor certeza de cuál es nuestra próxima decisión y objetivos para alcanzar.

Estrategia de penetración de Mercado

Una parte fundamental es saber de qué forma se va ingresar al mercado seleccionado, hay diferentes maneras de hacerlo, por consiguiente se expresan los tipos de exportación que se debe elegir según el análisis de marketing:

- Exportación indirecta: consiste en establecer relaciones con empresas nacionales que actúen como intermediarias de las ventas. *
- Exportación directa: el mercadólogo asume la responsabilidad directa de sus productos en otros países vendiéndolos directamente al cliente o mediante representantes locales.
- Distribución integrada: el mercadólogo debe efectuar una inversión en el mercado de otro país con el objetivo de vender sus productos.

En cuanto a los canales de distribución, estos pueden ser directos o multiniveles:

- Canales directos: interactúan fabricante-consumidor.
- Canales multiniveles: hay diferentes intermediarios, cada uno con actividades particulares. (Universidad Siglo 21, 2020).

*Esta relación con los intermediarios puede variar con contratos de agencia o de distribución, cada cual tiene particularidades importantes a considerar.

Desarrollo

Para realizar el estudio y selección de mercado se preseleccionaron 5 países importadores de la PA 842430 más cercanos a la empresa pertenecientes a la región analizada. En este estudio se consideraron algunas variables que puedan orientar cual sería el país con las mejores posibilidades para el negocio de la empresa MAN-SER, por ejemplo: los acuerdos comerciales, PBI per cápita, distancia desde origen a destino, Riesgo país, Índice de desempeño logístico, Balanza comercial, Inflación e Importadores de la posición Arancelaria. Los países preseleccionados que fueron sometidos a la herramienta multicriterio para su selección fueron Bolivia, Brasil, Chile, Perú y Uruguay.

Selección de un país donde ofrecer el producto

Tabla 3: Variables y ponderaciones

| Variables | Vector Prioritario | Ponderación | Valoración | |
|--|--------------------|-------------|------------|-----------|
| Acuerdos Comerciales | 0,2 | 4 | +2 | Muy bueno |
| PBI per cápita | 0,15 | 3 | +1 | Bueno |
| Distancia | 0,1 | 2 | 0 | Regular |
| Riesgo país | 0,05 | 1 | -1 | Mal |
| Índice de desempeño logístico | 0,1 | 4 | -2 | Muy Mal |
| Balanza comercial | 0,05 | 1 | | |
| Inflación Interanual | 0,1 | 3 | | |
| Importadores de la PA | 0,25 | 5 | | |
| | 1 | | | |
| *Para la ponderación se utilizó una escala de 1 a 5. | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Matriz de preferencia ponderada – Acuerdo Comercial

| Acuerdo Comercial | | | | | |
|-------------------|---------|----------------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Acuerdo | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,2 | Bolivia | Mercosur/Aladi | +2 | 4 | 9,6 |
| 0,2 | Brasil | Mercosur/Aladi | +2 | 4 | 9,6 |
| 0,2 | Chile | Mercosur/Aladi | +2 | 4 | 9,6 |
| 0,2 | Peru | Mercosur/Aladi | +2 | 4 | 9,6 |
| 0,2 | Uruguay | Mercosur/Aladi | +2 | 4 | 9,6 |

Fuente: Elaboración propia en base a la OMC.

Tabla 5: Matriz de preferencia ponderada – Per Cápita2

| PBI per capita | | | | | |
|----------------|---------|--------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | PBI | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,15 | Bolivia | 6,797 | +1 | 3 | 3,45 |
| 0,15 | Brasil | 3,156 | +1 | 3 | 3,45 |
| 0,15 | Chile | 12,993 | +2 | 3 | 6,9 |
| 0,15 | Peru | 6,231 | +1 | 3 | 3,45 |
| 0,15 | Uruguay | 16,287 | +2 | 3 | 6,9 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Datos Macro.

Tabla 6: Matriz de preferencia ponderada – Distancia

| Distancia | | | | | |
|-----------|---------|----------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Km | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,1 | Bolivia | 1.682 KM | +1 | 2 | 2,2 |
| 0,1 | Brasil | 2.282 KM | +1 | 2 | 2,2 |
| 0,1 | Chile | 1.154 KM | +2 | 2 | 4,4 |
| 0,1 | Peru | 2.712 KM | +1 | 2 | 2,2 |
| 0,1 | Uruguay | 1.008 km | +2 | 2 | 4,4 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Matriz de preferencia ponderada – Riesgo País

| Riesgo País | | | | | |
|-------------|---------|--------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Puntos | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,05 | Bolivia | 476 | -1 | 1 | -1,05 |
| 0,05 | Brasil | 284 | +1 | 1 | 1,05 |
| 0,05 | Chile | 157 | +2 | 1 | 2,1 |
| 0,05 | Peru | 184 | +1 | 1 | 1,05 |
| 0,05 | Uruguay | 132 | +2 | 1 | 2,1 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Universidad Autónoma de Madrid, 2020.

Tabla 8: Matriz de preferencia ponderada – Índice de desempeño logístico

| Índice de desempeño logístico | | | | | |
|-------------------------------|---------|--------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Índice | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,1 | Bolivia | 2,36 | +1 | 4 | 4,4 |
| 0,1 | Brasil | 2,99 | +1 | 4 | 4,4 |
| 0,1 | Chile | 3,32 | +2 | 4 | 8,8 |
| 0,1 | Peru | 2,69 | +1 | 4 | 4,4 |
| 0,1 | Uruguay | 2,69 | +1 | 4 | 4,4 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Banco Mundial, 2018.

Tabla 9: Matriz de preferencia ponderada – Balanza Comercial en millones

| Balanza Comercial en Millones | | | | | |
|-------------------------------|---------|--------------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | B. Comercial | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,05 | Bolivia | -64,8 | -1 | 1 | -1,05 |
| 0,05 | Brasil | 43.602,00 | +2 | 1 | 2,1 |
| 0,05 | Chile | 12.695,70 | +2 | 1 | 2,1 |
| 0,05 | Peru | 5.805,90 | +1 | 1 | 1,05 |
| 0,05 | Uruguay | -711,4 | -2 | 1 | -2,1 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Datos Macro.

Tabla 10: Matriz de preferencia ponderada – Inflación Interanual

| Inflación Interanual | | | | | |
|----------------------|---------|-----------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Inflación | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,1 | Bolivia | 1,0% | +2 | 3 | 6,6 |
| 0,1 | Brasil | 10,8% | +1 | 3 | 3,3 |
| 0,1 | Chile | 5,3% | +1 | 3 | 3,3 |
| 0,1 | Peru | 1,6% | +2 | 3 | 6,6 |
| 0,1 | Uruguay | 7,4% | +1 | 3 | 3,3 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Datos Macro.

Tabla 11: Matriz de preferencia ponderada – Importación

| Importadores de la Posición Arancelaria | | | | | |
|---|---------|--------------|-------|------------|-------------|
| Prioridad | País | Impor. en M. | Valor | P.Criterio | Ponderación |
| 0,25 | Bolivia | 22.869 | -1 | 5 | -6,25 |
| 0,25 | Brasil | 305.069 | +2 | 5 | 12,5 |
| 0,25 | Chile | 106.359 | +1 | 5 | 6,25 |
| 0,25 | Peru | 104.528 | +1 | 5 | 6,25 |
| 0,25 | Uruguay | 26.391 | -1 | 5 | -6,25 |

Fuente: Elaboración propia según datos tomados de Trade Map, 2021.

Una vez ponderada la información y ordenada pasamos a la Matriz Multicriterio con el fin de obtener el resultado buscado.

Tabla 12: Matriz Multicriterio para la selección de mercado.

| Criterios | Vector Prioritario | Bolivia | | Brasil | | Chile | | Peru | | Uruguay | |
|-------------------------------|--------------------|---------|-------------|--------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|---------|--------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| Acuerdos Comerciales | 0,2 | +2 | 9,6 | +2 | 9,6 | +2 | 9,6 | +2 | 9,6 | +2 | 9,6 |
| PBI per capita | 0,15 | +1 | 3,45 | +1 | 3,45 | +2 | 6,9 | +1 | 3,45 | +2 | 6,9 |
| Distancia | 0,1 | +1 | 2,2 | +1 | 2,2 | +2 | 4,4 | +1 | 2,2 | +2 | 4,4 |
| Riesgo país | 0,05 | -1 | -1,05 | +1 | 1,05 | +2 | 2,1 | +1 | 1,05 | +2 | 2,1 |
| Indice de desempeño logístico | 0,1 | +1 | 4,4 | +1 | 4,4 | +2 | 8,8 | +1 | 4,4 | +1 | 4,4 |
| Balanza comercial | 0,05 | -1 | -1,05 | +2 | 2,1 | +2 | 2,1 | +1 | 1,05 | -2 | -2,1 |
| Inflación Interanual | 0,1 | +2 | 6,6 | +1 | 3,3 | +1 | 3,3 | +2 | 6,6 | +1 | 3,3 |
| Importadores de la PA | 0,25 | -1 | -6,25 | +2 | 12,5 | +1 | 6,25 | +1 | 6,25 | -1 | -6,25 |
| Totales | 1 | | 17,9 | | 38,6 | | 43,45 | | 34,6 | | 22,35 |

Fuente: Elaboración propia.

Si se observan los datos analizados podemos perfilar a Chile como la opción más destacada a la hora de internacionalizar la empresa MAN-SER. A esto se le suma que dicho país trasandino presenta varias características socioculturales similares a las de Argentina. En virtud del análisis realizado se pudo apreciar el potencial que tiene el mercado chileno para desembarcar en ese territorio, se puede notar que es un país confiable en su economía, su PBI, balanza comercial, inflación y riesgo país se manifiestan por sobre las otras economías ponderadas.

A continuación, se muestran las principales empresas importadoras chilenas para la PA 8424.30, las cuales pueden ser futuros socios comerciales para MAN-SER.

Tabla 13: Lista de las empresas

| <u>Nombre de la empresa</u> | <u>N° de empleados</u> | <u>País</u> | <u>Ciudad</u> |
|--|------------------------|-------------|---------------|
| Alfa Laval Sociedad Anónima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I. | 25 | Chile | Santiago |
| Augusto González E Hijos Limitada - Servical Limitada | 16 | Chile | Santiago |
| CKP S.A. | 5 | Chile | Santiago |
| Comercial E Industrial Cimex Ltda. - Cimex Ltda. | 0 | Chile | Santiago |
| Comercial Galicys S.A. | 26 | Chile | Santiago |
| Comercial Quantech Electronics Ltda. | 6 | Chile | Santiago |
| Cosme Latinoamérica Sociedad Anónima - Cosme | 10 | Chile | Santiago |
| Equipos Para La Construcción Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A. | 50 | Chile | Santiago |

Fuente: Trade Map (2021, <https://bit.ly/3pFIWme>).

En la tabla de empresas podemos notar que dentro del mercado chileno las posibilidades de negociar están latentes, considerando la distancia y los acuerdos comerciales que facilitan la trazabilidad de los productos es una buena oportunidad para expandirse al país vecino. En la actualidad, gracias a la globalización digital, podemos contar con los contactos de las diferentes empresas para realizar el ofrecimiento del producto.

Identificar la mejor estrategia de penetración de mercado

Las 4 P del Marketing Internacional

Producto

El producto es la variable en la que el productor tiene mayor responsabilidad, a su vez es la más importante ya que sin este componente no habrá mercado en absoluto.

En este caso, las máquinas lavadoras de piezas industriales es nuestro producto a internacionalizar, la misma cuenta con fabricación a la orden del comprador y hecha a su medida, producida con tecnología de punta, es un producto con gran potencial para ser establecido en el mercado internacional, a su vez, cuenta con certificación de las normas ISO 9001 (Internacional Organization for Standarization) que garantizan la calidad de la misma.

Tabla 14: La máquina lavadora puede presentar su configuración según su:

| | |
|------------------------------|--|
| Automatismo | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema centralizado • Sistema autónomo |
| Forma de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Lavadoras horizontales tipo túnel • Lavadoras verticales • Lavadoras rotativas • Lavadoras tipo cabina |
| Sistema de transporte | <ul style="list-style-type: none"> • Lavadoras con sistema de transporte paletizado • Lavadoras para piezas a granel • Lavadoras con piezas de posición • Lavadoras con transporte aéreo |
| Capacidad de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Lavadoras continuas de 1,2, 3 o más vías • Lavadora de ciclo intermitente |
| Las piezas a tratar | <ul style="list-style-type: none"> • Lavadoras de árboles • Engranajes • Carcazas • Bandejas • Tubos • Pallets, etc. |

Con la política de calidad del producto se busca lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

Precio

Un dato interesante es que la empresa MAN-SER busca cada día optimizar su rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción, lo que garantiza al comprador abonar lo justo por un producto de altísima calidad.

Valor FCA costos estimados:

- Costo de mercadería 60.000 USD por unidad.
- Envase y embalaje 5 USD.
- Derechos de expo. 0%.
- Reintegros del 7%.
- Flete interno 1000 USD.
- Seguro interno 100 USD.
- Flete Internacional 1.100 USD.
- Seguro internacional 0.5xCM: 300 USD.

- Comisión de despachante 1%.
- Comisión de agente 2%.
- Gastos de aduana 120 USD (ATA, documentación).
- Retención al impuesto a las ganancias 0.5%.
- Utilidad neta 35% de utilidad por unidad.

Con los costos suministrados se puede ofrecer el producto al valor de 87.851,45 USD FOB/FCA Los Libertadores (Paso Cristo Redentor) o a un precio menor desde la fábrica, de esta manera la empresa ya tiene su valor consolidado para salir al mercado chileno. Como lo hemos visto anteriormente en nuestro análisis de mercado, algunos indicadores por ejemplo la devaluación del peso argentino frente al dólar estadounidense, el índice de desempeño logístico, la baja inflación interanual en Chile entre otros, y sumando el costo obtenido se considera que el precio es competitivo en el mercado internacional chileno.

Para una mayor comprensión del precio alcanzado se adjunta el cálculo del valor FCA utilizando la herramienta VUCE del Ministerio de Desarrollo Productivo volcado en tabla. En la planilla se estimó la venta de 2 máquinas lavadoras.

Tabla 15: Cálculo del valor FCA

| PAÍS DE DESTINO | Chile | RESULTADOS | |
|----------------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Cantidad de Mercadería | 2 | Costos totales de Exp. | USD 121.235,00 |
| Gastos de exportación | | Gastos indirectos | USD 5.271,09 |
| C. de la Mercadería | USD 120.000,00 | Utilidad Neta | USD 61.496,01 |
| Envases y Embalajes | USD 15,00 | | |
| Flete interno | USD 1.000,00 | Anti. De Ganancias | USD 878,51 |
| Seguro Interno | USD 100,00 | Reintegros a cobrar | USD 12.299,20 |
| Otros gtos. | USD 120,00 | | |
| | | Valor FOB | |
| Gastos indirectos | | Total | USD 175.702,90 |
| Comisiones | 3% | Valor Unitario | USD 87.851,45 |
| | | | |
| Reintegros/Der. | | Valor CFR | |
| Reintegro a la Exp. | 7% | Flete Internacional | USD 1.100,00 |
| Derechos de Exp. | 0% | Total | USD 176.802,90 |
| | | Costo unitario CFR | USD 88.401,45 |
| | | | |
| Impuestos a las Ganancias | | Valor CIF | |
| Retención | 0,50% | Seguro Internacional | USD 300,00 |
| | | | |

| | | | |
|-------------------------------|------------|---------------------------|-----------------------|
| Utilidad Neta esperada | | Total | USD 177.102,90 |
| Utilidad | 35% | Costo unitario CIF | USD 88.551,45 |

Fuente: Elaboración propia, uso de calculadora del Ministerio de Desarrollo Productivo (2021, <https://bit.ly/3m7wycM>).

Plaza

La distribución se realizará desde la planta de la empresa MAN-SER por vía terrestre, específicamente en camión semirremolque, de esta manera la distribución puede darse B2B o B2C, dicha situación estará condicionada a quien será el usuario del producto.

Promoción

La principal vía de promoción y comunicación de cualquier organización en la actualidad son los medios digitales, o sea el internet con sus páginas web, redes sociales, entre otros. La empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con su sitio web donde cualquier persona puede acceder a ella encontrando información muy valiosa e interesante acerca de la organización, su historia completa, visión y misión, también detalles de sus productos y servicios. La estrategia en esta área se enfocará en seguir desarrollando el sitio, manteniéndolo actualizado, a su vez, insertarse en las redes sociales brindando información, novedades y promociones de forma continua.

Como lo hemos visto en el marco teórico, otra de las formas de darse a conocer son las ferias de negocios, en Chile se estarán realizando algunas de ellas enfocadas en la manufactura e industria como, por ejemplo: Expomin, Expocorma 2021, Sago Fisur y Exponor Chile entre otras, es de suma importancia participar de algunas de ellas ya que esto traerá buenos contactos, posibles clientes y futuros distribuidores, en virtud de esto se considera que una de las mejores maneras de promoción es estar presente en el lugar de destino.

Estrategia de penetración de Mercado

Se buscará que la organización busque su primera incursión en el mercado extranjero con una EXPORTACION INDIRECTA, donde el importador se encargue de la distribución y comercialización del producto de forma local, en virtud de esto, y en cuanto a la primer experiencia de la organización, se buscará lograr un acuerdo de distribución con alguna empresa local, por ejemplo con Alfa Laval Sociedad Anónima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I. (empresa de la lista de importadores) con el fin de mitigar todo riesgo en cuanto a la posible pérdida de la mercadería. Se utilizara el

medio de pago por exportaciones para esta primera instancia la transferencia bancaria del 50% del valor FCA al momento del acuerdo y el resto a la vista de la mercadería por parte del importador.

Para graficar los primeros pasos de la exportación utilizamos el diagrama de GANTT donde se podrá apreciar la secuencia.

Tabla 16: Procedimientos y su duración

| Procedimientos | Pasos | Duración en Semanas |
|--|----------|---------------------|
| INSCRIBIR A LA EMPRESA | Proc. 1 | 2 |
| DET. LA POSICIÓN ARANCELARIA DE LOS/EL PROD. QUE LA EMPRESA DESEA EXPORTAR | Proc. 2 | 1 |
| ESTUDIO DE MERCADO | Proc. 3 | 2 |
| IDENTIFICAR LOS MERCADOS | Proc. 4 | 1 |
| ANALIZAR EL MERCADO | Proc. 5 | 2 |
| PROMOCIÓN | Proc. 6 | 3 |
| DETERMINAR EL PRECIO DE EXPORTACIÓN | Proc. 7 | 2 |
| CONTACTO INICIAL CON EL IMPORTADOR | Proc. 8 | 2 |
| CIERRE DE VENTA - ENVIÓ DE FACTURA PRO FORMA | Proc. 9 | 1 |
| CONTRATACIÓN DEL TRANSPORTE Y DEL DESPACHANTE DE ADUANAS | Proc. 10 | 1 |
| PASOS OPERATIVOS HABITUALES EN UNA EXPO. | Proc. 11 | 3 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Diagrama de GANTT

| Procedimientos Pasos | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 | Semana 12 | Semana 13 | Semana 14 | Semana 15 | Semana 16 | Semana 17 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Proc. 1 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proc. 2 | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proc. 3 | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Proc. 4 | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Proc. 5 | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Proc. 6 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Proc. 7 | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| Proc. 8 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| Proc. 9 | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Proc. 10 | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Proc. 11 | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia. El plazo estará sujeto a variaciones del producto/destino/empresa.

Secuencia

Inscribir a la empresa: se debe inscribir a la empresa en el Registro de Exportadores de la Dirección General de Aduanas.

Determinar la posición arancelaria del producto que se desea exportar: consulta a un despachante de aduana para tener la posición correcta.

Estudio de mercado: sin información, la posibilidad de exportar es prácticamente nula. La información básica sobre él o los mercados que potencialmente se consideran como posibles a exportar el producto.

Identificar los mercados: esta información surge del estudio de mercado. Probablemente el producto deberá acondicionarse según su destino. Se necesita determinar la demanda/clientes posibles.

Analizar los mercados: refiere al país importador, analizar su mercado, los impuestos que deberán abonar, las exigencias arancelarias y no arancelarias, aduaneras, la competencia y exigencias técnicas al producto, prohibiciones, etc.

Promoción: es el momento de ponerse en contacto con el país seleccionado, generar cartas de presentación a potenciales clientes (base de datos de importadores posibles de la PA), participar en ferias, misiones comerciales, exposiciones, etc.

Determinar el precio de exportación: determinar el correcto precio del producto a exportar ya que no es el mismo del mercado local, se deberán cotizar transportes, seguros, honorarios de despachantes, etc.

Contacto inicial con el importador: como resultado de la promoción se deben detectar los posibles clientes. Se deberá cotizar e informar condiciones de venta.

Cierre de venta – Envío de factura Pro-Forma: se deberá negociar y cerrar el acuerdo de compra venta, con todos sus términos y condiciones, se enviará la pro forma al importador con toda la información en ella bien completa para no incurrir en malos entendidos y errores a la hora de nacionalizar y abonar los aranceles, etc.

Contratación del transporte y del despachante de aduanas: se deberá contratar un despachante de aduana y en función de la condición de venta pactada con el importador (según Incoterms) se determina también quién contrata y paga el flete internacional y demás.

Pasos operativos habituales en una exportación: el exportador envía la documentación al Despachante de Aduana que es el encargado de realizar el permiso de embarque ante la aduana y pagar los tributos de la exportación, tramita el retiro de contenedor si hace falta o diligencia la consolidación de la mercadería, una vez que la mercadería tenga asignado su canal de selectividad es la DGA quien controlará y precintará la carga para ser cargada al transporte principal, el despachante presenta el permiso de embarque, con el cumplimiento de embarque ya realizado se efectuará el embarque y puesta a bordo.

Conclusión

Desde el comienzo de la construcción del presente trabajo y del análisis al que fue sometida la empresa MAN-SER S.R.L. se pudo cotejar la seriedad que la empresa familiar tiene; comprometida con el desarrollo y crecimiento sostenido a lo largo de los años, con grandes éxitos en su haber como los importantes clientes automotrices que se abastecen de ella, la implementación de las normas de calidad ISO 9000, destacándola y posicionándola como un proveedor de excelencia en el mercado local.

La empresa no deja de proyectarse en el futuro, con un espíritu innovador y versátil. Con esta iniciativa se planteó el objetivo de encontrar un mercado en Latinoamérica donde tener la primera experiencia a nivel internacional, siendo la máquina lavadora de piezas industriales la seleccionada para ir a la vanguardia de este proyecto comercial con el fin de marcar un antes y un después en el camino de cumplimentar con su misión organizacional. En un contexto desafiante, en medio de una pandemia que produjo una gran recesión en los mercados mundiales, la empresa está ante un gran desafío macroeconómico. Considerando su trayectoria y la experiencia en situaciones similares MAN-SER sabrá aprovechar las presiones que se generan vislumbrando las oportunidades de mercado, apoyándose en sus fortalezas para obtener éxito en lo que emprenda.

Al realizar el estudio de mercado en la región seleccionada, utilizando la herramienta de análisis jerárquico (Matriz Multicriterio) se llegó a la conclusión de que el mejor destino es Chile, considerando los criterios de evaluación como, por ejemplo: índice de inflación, balanza comercial, distancia, acuerdos comerciales, entre otros, pero destacándose en PBI per cápita, desempeño logístico e importación de la P.A.

De acuerdo a lo expuesto la empresa MAN-SER estaría en condiciones de desembarcar en el mercado chileno, ya que al aplicar la estrategia del Marketing Mix Internacional se verán los objetivos cumplidos, con una penetración de mercado acorde con el país de destino no debería tener inconvenientes mayores en adaptarse a este desafío que implica expandirse a otra región fuera de su país. Como consecuencia del plan de penetración se buscará la exportación indirecta, en primera instancia con un contrato de distribución con alguna empresa local de Chile con el propósito de mitigar el riesgo de la mercadería exportada. De esta manera, sumará experiencia en la operatoria y conocimiento de clientes, en virtud de esto, y en un futuro no lejano, se podrán realizar exportaciones B2C.

En definitiva, dado el análisis realizado, los resultados y la seriedad con la que cuenta la organización para hacer frente a todo lo que implica la exportación de su producto, se verificó que es posible alcanzar las metas de los objetivos del presente trabajo.

Recomendaciones

Como sugerencia para el desarrollo futuro de la organización, debido a su nula experiencia internacional, se recomienda trabajar fuertemente en la capacitación en materia de comercio exterior, tanto en las de investigación y estudio de mercado, como en las áreas legales y normas. Asimismo, crear un área de trabajo dentro de su departamento administrativo de COMEX, rediseñar su página Web con vista a mercados extranjeros, realizar convenios con organismos de promoción a la exportación, como lo es la agencia Pro Córdoba, ser activo de las actividades de promoción, como las ferias internacionales, ruedas de negocios, exposiciones y visitas comerciales. De tal manera, se podrá solicitar calificación crediticia en los bancos a fin de contar con financiación para la exportación u operatoria de medios de pagos.

Seguir innovando es la mejor forma de estar a la vanguardia en los grandes mercados, y si se desea ser una empresa con influencia en el continente, este es el camino.

Bibliografía

- ANSES. (2020). *anses.gob.ar*. Obtenido de Ingreso Familiar de Emergencia: <https://www.anses.gob.ar/informacion/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Banco Mundial. (2018). *Datos.BancoMundial.org*. Obtenido de Índice de desempeño Logístico: https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=JP&most_recent_year_desc=false&start=2007&view=chart
- Berumen, S. A., & Llamazares Redondo, F. (2007). *La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el ahp) en un entorno de competitividad creciente*. Obtenido de Cuadernos de Administración: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503404.pdf>
- Datos Macro. (2020). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com>
- El Economista. (20 de enero de 2022). *Economía Argentina*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/argentina-cerro-2021-superavit-comercial-us-14750-millones-n49916#:~:text=En%20%C3%A9l%20se%20destaca%20un,alcanzaron%20los%20US%24%2063.184%20millones.>
- Gobierno de la Nación. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-creditos-tasa-0>
- INDEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2021). *Índice de precios Vol. 5 N° 25*. Buenos Aires.
- Infoleg. (2009). *Infoleg.gob.ar*. Obtenido de http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno1-2-2010-1.htm
- MAN-SER. (s.f.). *MAN-SER S.R.L. Productos y servicios industriales*. Obtenido de [WWW.man-ser.com.ar](http://www.man-ser.com.ar)
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *VUCE*. Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/8424.30.10.900M/Chile>
- Organización Mundial del Comercio. (2021). *WTO.ORG*. Obtenido de <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=032&lang=3&redirect=1>
- RavaBursátil. (09 de 2021). *Riesgo País JPMorgan*. Obtenido de <https://clasico.rava.com/empresas/perfil.php?e=riesgo%20pais>
- Santander Trade. (Abril de 2021). *Argentina Política y Económica*. Obtenido de Contexto Económico: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Trade Map. (2021). *Estadísticas del Comercio para el desarrollo Internacional*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>

Universidad Autónoma de Madrid. (2020). *Crculo de estudios latinoamericanos*. Obtenido de <https://www.cesla.com/>

Universidad Empresarial Siglo 21. (2020). *Eje tematico Marketing Internacional*. cordoba.

Universidad Empresarial Siglo 21. (s.f.). *Intrudicción al Comercio Exterior*. Cordoba.

Universidad Empresarial Siglo 21. (s.f.). *MAN-SER Productos y servicios industriales*. Cordoba.