

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL



PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE MAQUINAS LAVADORAS DE PALLETS A PAISES DE
LATINOAMERICA

MATIAS OLMOS

DNI: 31058013

LEGAJO: CIN01015

CÓRDOBA

AÑO 2021

Resumen

Muchas Pymes argentinas se encuentran con la necesidad de replantear la estructura de sus negocios y en varias ocasiones la opción de ampliar sus mercados al exterior es una alternativa que tiene cierto grado de complejidad, pero también promete grandes beneficios.

En el siguiente reporte de caso se realizó la búsqueda en el mercado latinoamericano del país que mayor potencial tiene para ser destino de la exportación de máquinas lavadoras de *pallets* de Man-Ser. Luego de una revisión interna de la empresa y un análisis del entorno nacional e internacional, se utilizó una herramienta conocida como proceso de análisis jerárquico y los resultados arrojaron que Chile es el país con condiciones óptimas para exportar este tipo de maquinaria.

La segunda herramienta utilizada fue el manual del exportador que permitió definir el proceso de exportación una vez que ya se encontraba definido el mercado chileno. Las etapas de esta herramienta incluyen una etapa comercial de búsqueda de clientes y presentación de ofertas, una operativa en la que se definen el tipo de transporte, despachantes e Incoterms y una tercera etapa de posventa en la que se abordan todas las acciones que realizará Man-Ser para que la satisfacción del cliente sea plena.

Este reporte de caso demuestra la factibilidad de llevar a un proceso de internacionalización de Man-Ser encontrando mercados potenciales atractivos en el exterior y desarrollando un plan de exportación ordenado en el que se reduce la incertidumbre para la primera operación fuera del país.

Palabras Clave: Selección de mercados – Latinoamérica – Exportación – Lavadora

Abstract

Many small and medium argentinian companies found the necessity of reconsider their business structure and in several occasions the option of expand their operations abroad it's an alternative that has some complexity, but it also promises huge benefits.

In the following paper, it has been made a research in Latin-American market of the country with highest potential to be the destination of Man-ser's *pallets* washing machines exportation. After an internal revision of the company and an analysis of the national and international environment, it

employed a tool known as a hierarchical analysis process and the results show that Chile is the country with the right conditions for making the exportation of this kind of machineries.

The second tool used, was the exporter manual that allows to define the exportation process once the Chilean market was defined. The stages of this tool include a commercial phase of customer searching and the presentations of offers; a procedure that defines transportation type, custom agent, incoterms; and finally a third stage of after sales that deals with all the actions that Man-Ser will do in order to reach a total customer satisfaction.

This paper shows the feasibility of carrying on an internationalization process of the company, finding attractive potential markets abroad and developing an organized exportation plan to reduce the uncertainty for the first operation outside the country.

Key words: market selection – Latin America – Exportation – Washing machine

Índice

Introducción	5
<i>Problemática</i>	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
Análisis de la situación	6
<i>Análisis de Importaciones y Exportaciones de Máquinas Lavadoras</i>	11
<i>Países Exportadores</i>	11
<i>Países Importadores</i>	12
Diagnóstico y discusión	12
Marco teórico	14
<i>Objetivo específico 1:</i>	14
<i>Objetivo específico 2</i>	15
Plan de implementación	15
<i>Etapa comercial</i>	21
<i>Tratamiento arancelario</i>	21
<i>Intervenciones previas</i>	21
<i>Mercado de cambios:</i>	21
<i>Estrategia de penetración de mercados</i>	21
<i>Oferta comercial</i>	22
<i>Calculo del precio de la operación</i>	24
<i>Etapa Operativa</i>	25
<i>Etapa posventa</i>	27
Conclusión	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía	30

Introducción

En el presente proyecto, se realizará un reporte de caso enfocado en detectar oportunidades comerciales en Latinoamérica para máquinas lavadoras de *pallets* de la empresa MAN-SER SRL, dedicada a la fabricación, comercialización de bienes industriales (materiales y partes componentes) y prestación de servicios en el sector metalúrgico. Fundada en el año 1995 por Luis Mansilla, es una Pyme de corte familiar en el cual trabajan 30 empleados. Sus principales clientes se encuentran en Córdoba (ciudad donde se encuentra radicada), Tucumán, San Luis, Buenos Aires y Santa Fe.

Dentro de su cartera de productos se encuentran protectores telescópicos para centros de mecanizado, extractores de viruta y cadenas, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos y lavadoras industriales (UE Siglo 21, <https://cutt.ly/yyjzmc9>). De estas últimas, se ha seleccionado para el presente TFG una máquina lavadora de *pallets* con carga manual utilizada principalmente en la industria alimentaria, la cual cumple la función de limpiar y desinfectar los mismos mediante la acción de chorros de agua a medida que recorren el camino por una cinta transportadora. Este tipo de productos está clasificado por la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) con el código 8424.30.10.900 M que comprende a “Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares – De limpieza por chorro de agua”.

La cercanía geográfica de países Latinoamericanos respecto a la ubicación de Man-Ser podría significar un punto de partida en la expansión de la empresa y en referencia al producto seleccionado, el mismo asoma como un elemento prometedor y con potencial de crecimiento debido dos causas importantes: La primera reside en la creciente tendencia y un objetivo a nivel internacional de nivelar y mejorar las condiciones fitosanitarias del transporte de mercaderías. Las organizaciones más reconocidas que trabajan en este objetivo son la Organización Mundial del Comercio con su Acuerdo de Aplicación de las medidas Sanitarias y Fitosanitarias MSF y la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura y su principal herramienta es el *Codex Alimentarius* en la que se expresa un conjunto de normas, directrices y códigos de prácticas internacionales para promover las practicas leales en el comercio alimentario (FAO, <https://cutt.ly/xyjjqfy>).

La segunda causa es que las lavadoras de *pallets* permiten la reutilización de los mismos contribuyendo a que exista menor producción que será traducida en una mejora en el medio ambiente.

El enfoque del trabajo que pretende la búsqueda de oportunidades en Latinoamérica se considera oportuno y coherente con la visión de negocio de sus fundadores en la que expresan “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. a, <https://cutt.ly/MyjxYhh>).

Problemática

La empresa tiene un desarrollo importante en algunos aspectos como las políticas de crecimiento sostenido, experiencia en el rubro, costos competitivos y calidad de productos, pero la falta de delegación y de profesionales de comercio exterior no les ha permitido desarrollar políticas de expansión hacia el exterior a sabiendas de que algunos de sus productos comercializados a clientes locales tienen como destino final otros países.

Objetivo general

Detectar la mejor oportunidad de negocios en países de Latinoamérica que le permita a la empresa “Man-Ser” en un lapso máximo de un año comenzar con su experiencia en el ámbito internacional exportando máquinas lavadoras de *pallets*.

Objetivos específicos

- Seleccionar un país Latinoamericano de destino para las exportaciones de máquinas lavadoras de *pallets*.
- Definir el proceso de exportación de máquinas lavadoras de *pallets* al país seleccionado.

Análisis de la situación

En este apartado se abordará una descomposición de los distintos entornos en los cuales se encuentra la empresa comenzando con un análisis de la situación actual interna de la empresa, seguido por la descripción del entorno nacional y finalizando con el estudio del entorno internacional.

La empresa Man-Ser es una PYME de 30 empleados que se encuentra manejada de manera familiar desde el año 1995. Los integrantes de la familia Mansilla, son los responsables de las principales actividades, componen el directorio y son quienes, mediante un sistema de votación, deciden sobre aspectos como las inversiones significativas, nuevas unidades de negocio, y decisiones de tendrán impacto a largo plazo.

Los principales productos que fabrica la empresa para el mercado interno son los siguientes:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizado
- Extractores de viruta y cadenas construidos a medida.

- Lavadoras industriales de chorro de agua a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o *pallets*.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes para activas y tubo.

Los bienes industriales que comercializa Man-Ser se encuentran en una etapa de crecimiento ya que constantemente se trabaja en innovaciones que mejoran los rendimientos y la utilidad de las maquinas, esto es potenciado por la política de la empresa de fabricar los productos prácticamente a medida del cliente.

En el mercado local, el precio de comercialización de los productos en general es menor al de su principal competidor (Eisaire SRL). Esto se da, en primer lugar, por una ventaja en costos de materia prima que logra por abastecer a grandes empresas que generan mayor demanda. En segundo lugar, por tener una buena planificación de producción en la cual optimiza recursos y por ultimo debido a que la fábrica realiza todos los procesos de producción de manera interna sin tener que tercerizar la misma.

La totalidad de su producción se realiza en su única planta industrial de Córdoba y el alcance de la misma tiene como destino en su mayoría la misma provincia y algunos clientes menos habituales en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Los productos en general llegan a los compradores de manera directa, sin intermediarios en el canal de distribución, pero se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes han exportado los productos a países latinoamericanos.

La promoción es prácticamente nula, con una página web donde muestra alguno de sus productos, ninguna participación en ferias comerciales, sin asesores de marketing o publicidad y ninguna política de contacto con potenciales clientes.

Man-Ser posee ventajas competitivas respecto a la calidad de los productos debido al desarrollo de su método de innovación continua, también son fuertes en los plazos de entrega acordados que son respetados y se cumplen gracias al procedimiento interno que han implementado en cuanto a la planificación, abastecimiento de materia prima y procesos de producción. Por ultimo también son fuertes en el servicio post venta, esto requiere una serie de contactos con los clientes que van desde un traslado cuidadoso de la mercadería hasta la instalación, servicio técnico y otros servicios complementarios de técnicos idóneos en el tema.

Man-Ser históricamente ha logrado diferenciación a través de productos personalizados y servicios específicos. No se considera una simple empresa autopartista como la mayoría de las

empresas del sector metalúrgico, sino que, como pregona su política de calidad, pretende desarrollar crecimiento sostenido, plena satisfacción de clientes, innovación y adaptabilidad optimizando recursos y rentabilidad.

La producción merma en período estival debido a la dependencia del sector automotriz que en verano reduce las cantidades de unidades a producir.

Con el objetivo de satisfacer de manera plena a los clientes, la empresa tiene entre sus políticas la necesidad de la innovación tecnológica. La optimización de los nuevos procesos productivos del sector requiere una curva de experiencia de aproximadamente dos años, pero esto se ve potenciado y quizás reducido por el conocimiento y la experiencia de los dueños en el negocio.

Man-Ser plantea el desarrollo de altos estándares de calidad propios debido a las exigencias de sus clientes. En el año 2018 certificó las normas ISO 9001:2015 respecto a sistemas de gestión de calidad.

La empresa tiene relaciones comerciales con compañías multinacionales que requieren altos niveles de calidad y estándares internacionales, sin embargo, no ha tenido experiencias propias en el ámbito internacional. No están inscriptos en el registro de importadores y exportadores y tampoco reciben asesoría profesional de esta disciplina.

Como antecedente, cabe destacar que en el año 2018 se entablaron negociaciones con una empresa española que se encontraba interesada en máquinas lavadoras, pero hasta el momento no han logrado concretar ninguna operación (UE Siglo 21, <https://cutt.ly/yyjzmc9>).

Desde la visión del contexto nacional o macroentorno, en el ámbito político, el 11 de diciembre de 2019 terminó el mandato del presidente Mauricio Macri (identificado con políticas de centro derecha, neoliberales) y dio paso al presidente electo Alberto Fernández (identificado con políticas de centro izquierda, keynesianas)

En el corto período que lleva la presidencia de Alberto Fernández, se han notado algunos lineamientos de la política que pretende, entre los cuales se encuentran la renegociación de la deuda externa, aumento de la presión impositiva, alto presupuesto en ayuda social para sectores carenciados, creación de impuestos, limitación a la compra de moneda extranjera y reactivación del crecimiento priorizando a la industria argentina por medio de la estimulación del consumo interno.

De acuerdo a un informe publicado por Santander Trade (2020) Argentina tiene un historial desfavorable respecto a su economía, marcado por grandes fluctuaciones en el crecimiento y una inestabilidad constante que viene de presentar por tercer año consecutivo decrecimiento económico,

en 2018 tuvo crecimiento negativo de 2.5% respecto a 2017, en 2019 tuvo crecimiento de PBI negativo de 2.2% respecto al 2018 y en 2020 la baja estimada del PBI fue del 11.8%.

La incertidumbre respecto a la capacidad argentina de pagar la deuda es la que reactiva la posibilidad de entrar en *default* y produce el estancamiento en las inversiones por mantener una postura prudente.

Actualmente, con tasas de inflación superiores al 50% y un peso argentino cada vez más debilitado respecto al dólar estadounidense, Argentina enfrenta nuevamente una crisis económica producida por un déficit y una deuda creciente, además de la inestabilidad política generada por el proceso de cambio de ideologías (de centro derecha a centro izquierda).

Los principales sectores económicos siguen siendo los relacionados a la industria agrícola, principalmente en la cría de ganado, producción de cereales (trigo, maíz y soja), cítricos, tabaco, té y la uva para la producción de vino.

El sector industrial viene creciendo durante los últimos años. Representa el 23% del PBI y sus principales ramos son la preparación industrial de alimentos, molinería, filiales de automóviles, metalúrgicas y siderúrgicas y maquinaria industrial entre otros.

El tipo de cambio en Argentina fluctúa de manera brusca. De acuerdo a los datos del Banco Nación (2021, <https://cutt.ly/kyPmiFN>) En Enero de 2018 era de 18,15 TC comprador y 18,65 TC vendedor. En el mismo período de 2019, el TC comprador era de 36,80 y el vendedor 38,6 y para el mismo período de 2020 el TC comprador era de 58 y el TC vendedor era de 63. Los datos actualizados a septiembre de 2021, informan un TC de compra de 97 y un TC de venta de 103.

A esto debemos sumar los hechos que fueron importantes y que influyeron en la economía del país, en el cual el anterior presidente Macri en Septiembre de 2019, luego de perder en las Elecciones Primarias, Abiertas, Simultaneas y Obligatorias presidenciales, estableció un límite a la compra de moneda extranjera y la obligación de liquidar divisas a los exportadores en el mercado local (La Vanguardia, 2019, <https://cutt.ly/TyPmkp6>) y dos meses después a poco de haber asumido la presidencia Alberto Fernández aplicó un impuesto a la compra de dólares y consumo en moneda extranjera del 30% (El Mundo, 2019, <https://cutt.ly/9yPmcFM>). Al cabo de algunos meses se impuso otro impuesto adicional del 35% para la compra de moneda extranjera.

En materia de comercio exterior, Argentina exportó 61.6 millones de dólares en bienes en 2018 e importó 65.4 millones. En los servicios la diferencia fue aún mayor, arrojando datos de exportaciones por 13.9 millones de dólares versus 23.6 millones de las importaciones. Para 2019 hubo

una recuperación en la balanza de bienes ya que Argentina exportó 65.116 millones de dólares e importó 49.124 millones de dólares.

De manera general, las importaciones bajaron en 2018 un 4.7% respecto al 2017 y las exportaciones cayeron 0.7% respecto al año anterior, generando una balanza comercial general negativa de 10.1 millones de dólares, pero en 2019 hubo una recuperación general ya que las importaciones bajaron un 18.7% y las exportaciones aumentaron 9.4%, esto se debió a una extensa cosecha de granos, aceite de maravilla, aceite de cocina y diferentes carnes.

Tabla 1: Importación y exportación de bienes y servicios

Valores del comercio exterior	2015	2016	2017	2018	2019
Importación de bienes (millones de USD)	59.787	55.609	66.930	65.482	49.124
Exportación de bienes (millones de USD)	56.752	57.737	58.622	61.781	65.116
Importación de servicios (millones de USD)	17.490	19.679	24.664	23.968	19.168
Exportación de servicios (millones de USD)	13.652	12.697	14.520	14.792	13.992

Fuente: OMC, Extraído de Santander Trade, 2020, <https://cutt.ly/4yPnTjr>

El año 2020 se caracterizó por estar golpeado fuertemente por la pandemia y se estima que las importaciones y exportaciones cayeron entre un 17% y un 18% en Argentina y, aunque su balanza comercial cayó respecto al 2019, su saldo continuó siendo positivo con 14.413 millones de dólares.

Las estimaciones del volumen de exportaciones e importaciones para el año 2021 y los años subsiguientes son optimistas ya que se espera un repunte del 4.1% para el 2021, 8.1% para 2022 y 5.4% para 2023.

Desde fines del 2015, el gobierno ha intentado reducir el proteccionismo, pero los datos revelan que a fines de 2018 Argentina ha estado relativamente cerrada al comercio internacional.

“Las exportaciones debieran registrar un mejor crecimiento, impulsadas por bienes primarios (gracias a buenas cosechas) y mejores exportaciones de manufacturas a Brasil. La caída de las importaciones, como consecuencia de la depreciación monetaria y la baja demanda interna, y la recuperación de las exportaciones agrícolas, contribuirán a reducir el desbalance en la cuenta corriente” (Santander Trade, 2021, <https://cutt.ly/cyPbRlz>)

En lo que respecta a su membresía al Mercosur, Brasil es el principal socio de Argentina tanto en importaciones como exportaciones seguidos por otros países extra bloque como Estados Unidos, China, Chile y la Unión Europea.

Pese a las negociaciones que se llevaron a cabo en 2019 para lograr un acuerdo entre el Mercosur y la Unión Europea, estas se vieron prácticamente canceladas al poco tiempo de asumir el nuevo presidente argentino por diferencias políticas con su par de Brasil, Jair Bolsonaro.

Si el Mercosur ya parecía debilitado, las diferencias políticas entre las principales potencias del bloque hacen pensar que será difícil una reactivación económica de la región.

Es importante agregar que, en materia de promoción y desarrollo, además de las cámaras de comercio y los ministerios, Argentina tiene organismos que hacen de apoyo al comercio exterior entre los que se destacan el BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior), Agencia ProCórdoba, Fundación Exportar, ProArgentina y Prosperar (Agencia nacional de desarrollo de inversiones). (UNRN, 2021, <https://cutt.ly/EEHHZnH>)

Otro aspecto a destacar son los acuerdos que Argentina tiene con otros países para facilitar las condiciones necesarias para el intercambio de mercaderías. Entre ellos destacan los siguientes:

- Brasil: Facilitar la creación de un mercado común entre ambos países.
- Bolivia y Chile: Su objetivo primordial es alcanzar el desarrollo de una zona de libre comercio (agilización de trámites, eliminación de barreras para productos agropecuarios, y reducción de costos de transacción.
- Colombia, Ecuador y Venezuela: Espacio económico que facilite la libre circulación de bienes y servicios.
- India: Primer paso para acuerdo libre comercio Mercosur –India
- Mercosur: Mercado común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
- México: Estimular el comercio recíproco y la inversión.

Análisis de Importaciones y Exportaciones de Máquinas Lavadoras

Países Exportadores

En la siguiente tabla podemos observar quiénes son los principales proveedores de máquinas lavadoras del mundo (nomenclatura 842430). Entre los primeros 5 países se concentra el 69% de las

exportaciones encabezado por las potencias China (24%) y Alemania (22%), seguido por Italia (13%) y por debajo con mayor diferencia en cuanto a porcentajes se encuentran Estados Unidos y Vietnam con el 5%.

Tabla 2: Exportadores de máquinas lavadoras.

País	Porcentaje
China	24%
Alemania	22%
Italia	13%
Estados Unidos	5%
Vietnam	5%

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, 2021, <https://cutt.ly/5RUdMVD>

Países Importadores

Al mismo tiempo podemos observar que algunos de los principales mercados coinciden con el listado de mayores exportadores. Es el caso de Estados Unidos y Alemania que además de producir también demanda este tipo de productos.

Tabla 3: Importadores de máquinas lavadoras.

País	Porcentaje
Estados Unidos	20%
Alemania	7%
Francia	7%
Reino Unido	5%
Rusia	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap, 2021, <https://cutt.ly/sRUfbdc>

Diagnóstico y discusión

En el capítulo anterior se presentó información de la situación de la empresa, del sector doméstico y de la situación en el exterior. Estos datos son los que permiten explicar los motivos por los que Man-Ser debe ampliar su mercado hacia el exterior y desarrollar un plan de búsqueda de oportunidades comerciales en Latinoamérica.

Respecto al producto, la máquina lavadora de *pallets* se encuentra en la posición de un producto con alto potencial de crecimiento debido a que, sobretodo en la industria alimenticia, existe una fuerte tendencia relacionada con la necesidad respecto a la inocuidad de los alimentos, de su embalaje y su transporte que, a su vez, va de la mano a la proliferación de normas internacionales del manipuleo de los alimentos.

Otro punto interesante que le agrega potencial al producto, es que el mismo permite que los *pallets* puedan ser reutilizados en varias ocasiones. Esto genera un ahorro para las empresas y aporta al cuidado del medio ambiente ya que la tala de árboles para generar madera para *pallets* se verá reducida.

El último punto que hace interesante el desarrollo de un mercado para las maquinas lavadoras de *pallets* es que este tipo de maquinaria está en una etapa de crecimiento del producto ya que permite que pueda ser innovado constantemente adaptándose a las nuevas normas internacionales.

En el ámbito económico, se observó en la información arrojada por las diversas fuentes que Argentina arrastra profundos problemas económicos, fluctuaciones bruscas e inestabilidad. Tanto en 2018 como en 2019 algunos indicadores como el crecimiento empeoraron, en 2020 a la situación se sumó la crisis de la pandemia con un fuerte impacto negativo en la economía y la proyección de los expertos en la materia es que para 2021 esos indicadores no presenten signos de recuperación.

Esta caída en el crecimiento económico, impactará en la producción de bienes dentro del país, por lo que, si se produce menos, la situación llevará a que la inversión de las empresas argentinas en maquinaria caiga abruptamente. Esto es suficiente motivo por el cual Man-Ser deberá ampliar su mercado fuera de las fronteras nacionales.

Por otro lado, y como se puntualizó anteriormente, es de esperar que la política del gobierno que cumple sus funciones desde diciembre de 2019 sea de incentivar la industria nacional y las exportaciones, y desalentar las importaciones para lograr un superávit en la balanza comercial, de la entrada de dólares al país y generación de empleo.

En cuanto a la estacionalidad de la producción generada por la dependencia de la industria automotriz, Man-Ser podrá romper dicha estacionalidad ampliando su mercado al exterior. Esto permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos, reducción de capacidad ociosa e incluso una probable economía de escala traducida a una reducción de costos importante para la empresa.

Respecto a las posibilidades de exportar máquinas lavadoras a un país de Latinoamérica, es importante destacar la potencial ventaja de la proximidad geográfica respecto a costos ya que los principales proveedores de este tipo de maquinaria son de origen alemán, chino e italiano. También gozará de barreras bajas o moderadas por el idioma (tanto para la negociación y desarrollo de mercados como para la creación de manuales, instalación).

Marco teórico

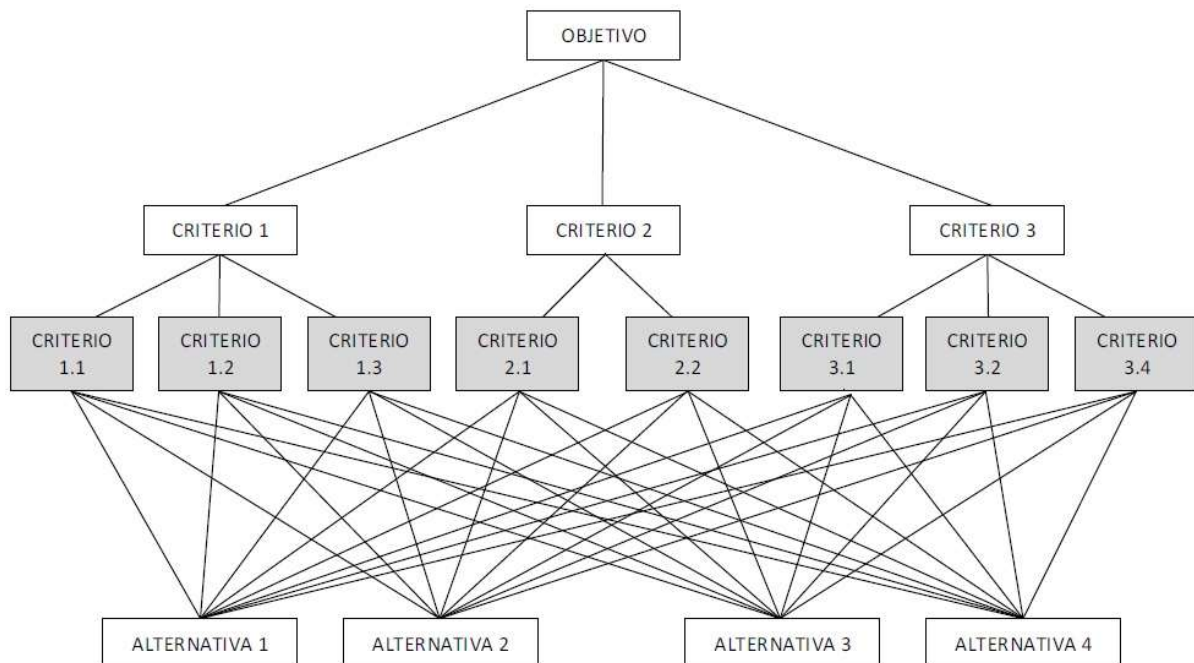
Objetivo específico 1:

- Seleccionar un país Latinoamericano de destino de exportaciones de máquinas lavadoras de *pallets*.

En una primera instancia, se necesitará definir un número acotado de países que podrían tener un mercado potencial atractivo y ser sujetos de análisis para la toma de decisiones final. Para ello se adaptará la técnica de filtros propuesta por los autores Jeannet y Hennessey (1997). La herramienta plantea realizar filtros para las opciones de mercados a tener en cuenta, quedando al final solo aquellos que cumplen con los criterios preestablecidos.

Una vez definidos los mercados con potencial, se aplicará una herramienta conocida como proceso de análisis jerárquico (*AHP, Analytic Hierarchical Process*) la cual plantean Jeannet y Hennessey (1997) y que también lleva el nombre de regla de decisión multicriterio. Esta técnica fue desarrollada por Thomas L Saaty en la década de los 70 y es reconocida por la versatilidad ya que hoy es utilizada en el ámbito empresarial, economía, e incluso en departamentos de defensa de los países para la toma de decisiones.

Grafico 1: Análisis Jerárquico.



Fuente: Extraído de Universidad Politécnica de Valencia, 2018, <https://cutt.ly/4TwIYs4>

En el gráfico presentado se puede ver la dinámica de la herramienta, en la que se definen los criterios a ser evaluados y que sean relevantes con el cumplimiento del objetivo, luego se les ha de asignar un peso referente que denotará la importancia relativa de cada criterio y por último luego de la ponderación de los criterios se podrá comparar de manera numérica cual es el país que reúne mejores condiciones para el acceso al mercado por parte de Man-Ser.

Objetivo específico 2:

- Definir el proceso de exportación de máquinas lavadoras de *pallets* al país seleccionado

Para cumplir con este objetivo se utilizará la herramienta Manual del Exportador de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba que clasifica el proceso en tres etapas (CACEC, 2020, <https://cutt.ly/kgoBjfU>) :

- 1) Etapa comercial
- 2) Etapa operativa
- 3) Etapa posventa

El manual del exportador paso a paso es un documento que se ha creado con el objetivo de facilitar la comprensión del proceso exportador e importador de un modo sencillo y ágil elaborado principalmente para Pymes.

De estas tres etapas se seleccionarán los puntos relevantes al caso para poder definir de manera detallada y ordenada el proceso de exportación.

Plan de implementación

En esta etapa se aplicarán las herramientas descritas en el capítulo anterior de modo que se pueda cumplir con los objetivos desarrollados.

Como se había planteado anteriormente, se realizará un primer filtro para poder definir 5 países atractivos respecto a la potencialidad de su mercado. El primer filtro o condición es que deben estar en América del Sur debido a que para una primera experiencia es importante la proximidad con los clientes y para realizar un segundo filtro se va a analizar cuáles son los principales países compradores de este tipo de productos eligiendo los primeros 5 importadores del mercado sudamericano. Para ello se tomaron el total de importaciones (compras) de los últimos tres años y

podemos ver que los países seleccionados son Brasil que se encuentra en el ranking 15 a nivel mundo, Chile (con el puesto 44), Colombia (53), Ecuador (56) y completando la lista se encuentra Perú (59).

Tabla 4: Ranking de importadores de máquinas lavadoras

Ranking	Importadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Total importado últimos 3 años
1	Estados Unidos de América	539.364,00	499.850,00	689.019,00	1.728.233,00
2	Alemania	280.313,00	230.111,00	244.030,00	754.454,00
3	Francia	227.300,00	223.640,00	230.817,00	681.757,00
4	China	292.707,00	195.324,00	108.306,00	596.337,00
5	Reino Unido	164.164,00	136.588,00	172.339,00	473.091,00
15	Brasil	62.709,00	47.462,00	53.029,00	163.200,00
44	Chile	13.392,00	12.153,00	12.418,00	37.963,00
53	Colombia	9.763,00	11.032,00	6.975,00	27.770,00
56	Ecuador	5.672,00	6.077,00	7.202,00	18.951,00
59	Perú	5.980,00	5.422,00	5.419,00	16.821,00

Fuente: elaboración propia con datos de Trademap, 2021, <https://cutt.ly/gTwKXqR>

Para la confección de la matriz, se seleccionaron 3 criterios, el primero de ellos es el *económico* que se refiere a las variables macro de las economías analizadas. El mismo se divide en seis subcriterios que fueron seleccionados de acuerdo con la relevancia que tienen en el estudio de los mercados:

Tabla 5: Subcriterios del criterio económico

Importaciones 8424.30 últimos 3 años
Inflación 2021 (acumulada Septiembre 2021)
Crecimiento PBI (% anual 2020)
PBI per cápita 2020 (USD)
Tipo de cambio
Riesgo país

Fuente: Elaboración propia

El segundo criterio es el de *negocios* que incluye variables relacionadas al comportamiento respecto a las negociaciones y fluctuaciones de las compras de lavadoras.

Tabla 6: Subcriterios del criterio negocios

Facilidad de hacer negocios - BM Doing Bussiness
Tasa de crecimiento importaciones 8424.30 año 2020

Fuente: Elaboración propia

Por último, el tercer criterio son las *barreras*. Este criterio hace alusión a las barreras arancelarias y no arancelarias que podrían ayudar o dificultar el comercio de *Man-Ser* con los mercados en estudio.

Tabla 7: Subcriterios del criterio barreras

Posee acuerdos internacionales con Argentina
Distancia (Km) Man-ser - Capital del país
Diferencia cultural: Idioma
Número de requisitos no arancelarios aplicados por el país

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la tabla de datos con los puntajes de cada país de acuerdo con las ponderaciones que le fueron asignados a cada criterio y subcriterio. El análisis de los datos arroja que el mercado más propicio para la primera experiencia de ventas en el exterior para *Man-Ser* es el mercado chileno.

Tabla 8: Resumen de puntajes asignados a cada país.

Criterio/Subcriterio	Ponderación	Brasil		Chile		Colombia		Ecuador		Perú	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
1	Económico										
1.1	Importaciones 8424.30 últimos 3 años	0,1	5 0,5	3 0,3	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2
1.2	Inflación 2021 (acumulada Septiembre 2021)	0,05	2 0,1	3 0,15	3 0,15	3 0,15	5 0,25	3 0,15	3 0,15	3 0,15	3 0,15
1.3	Crecimiento PBI (% anual 2020)	0,1	4 0,4	4 0,4	3 0,3	3 0,3	3 0,3	3 0,3	3 0,3	2 0,2	2 0,2
1.4	PBI per cápita 2020	0,1	3 0,3	5 0,5	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2	2 0,2
1.5	Tipo de cambio	0,05	5 0,25	3 0,15	1 0,05	1 0,05	1 0,05	1 0,05	1 0,05	5 0,25	5 0,25
1.6	Riesgo País	0,1	3 0,3	6 0,6	4 0,4	4 0,4	3 0,3	3 0,3	3 0,3	5 0,5	5 0,5
2	Negocios										
2.1	Facilidad de hacer negocios - BM Doing Bussiness	0,05	2 0,1	4 0,2	4 0,2	4 0,2	2 0,1	2 0,1	2 0,1	4 0,2	4 0,2
2.2	Tasa de crecimiento importaciones 8424.30 en 2020	0,1	3 0,3	2 0,2	1 0,1	1 0,1	3 0,3	3 0,3	3 0,3	1 0,1	1 0,1
3	Barreras										
3.1	Posee acuerdos internacionales con Argentina	0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1	1 0,1		0
3.2	Distancia (Km) Man-ser - Capital del país	0,1	3 0,3	5 0,5	1 0,1	1 0,1	2 0,2	2 0,2	2 0,2	3 0,3	3 0,3
3.3	Diferencia cultural: Idioma	0,05	1 0,05	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1	2 0,1
3.4	Nro. de requisitos no arancelarios aplicados por el país	0,1	5 0,5	5 0,5	4 0,4	4 0,4	3 0,3	3 0,3	3 0,3	5 0,5	5 0,5
Totales		1	3,2	3,7	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	2,7	2,7

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 1: escalas de valores de cada subcriterio.

	Puntaje	Valores
Importaciones 8424.30 últimos 3 años	1	[0 - 15.000]
	2	[15.000 - 30.000]
	3	[30.000 - 45.000]
	4	[45.000 - 60.000]
	5	> 60.000

Unidad: Dólar americano USD miles

Fuente: Trademap, 2021. <https://cutt.ly/gTwKXqR>

	Puntaje	Valores
Inflación 2021 (acumulada Septiembre 2021)	1	[8 - 10]
	2	[6 - 8]
	3	[4 - 6]
	4	[2 - 4]
	5	[0 - 2]

Fuente: Datosmacro, 2021. <https://cutt.ly/cTe7Qvu>
[https://cutt.ly/lTe7PH2\(peru\)](https://cutt.ly/lTe7PH2(peru))

	Puntaje	Valores
Crecimiento PBI (% anual 2020)	1	[-12 ; -15]
	2	[-9 ; -12]
	3	[-6 ; -9]
	4	[-3 ; -6]
	5	[0 ; -3]

Fuente: Banco mundial, 2021. <https://cutt.ly/uTe7kXK>

	Puntaje	Valores
PBI per cápita 2020 (USD)	1	[0 - 3.000]
	2	[3.000 - 6.000]
	3	[6.000 - 9.000]
	4	[9.000 - 12.000]
	5	[12.000 - 15.000]

Fuente: Banco mundial, 2021, <https://cutt.ly/BTe7a36>

	Puntaje	Valores
Tipo de cambio	1	> 2000
	2	[1.000 - 2.000]
	3	[500 - 1.000]
	4	[100 - 500]
	5	[1 - 100]

Unidades de moneda local

	Puntaje	Valores
Riesgo País	1	E - Extremo
	2	D - Muy alto
	3	C - Alto
	4	B - Significante
	5	A4 - Aceptable
	6	A3 - Satisfactorio
	7	A2 - Bajo
	8	A1 - Muy bajo

Fuente: Coface, <https://cutt.ly/lTe8OGm>

Clasificación dada por COFACE

	Puntaje	Valores
Facilidad de hacer negocios - Banco Mundial - Doing Bussiness	1	[152 - 190]
	2	[114 - 152]
	3	[76 - 114]
	4	[38 - 76]
	5	[1 - 38]

Fuente: Trademap, <https://cutt.ly/DTe2NO1>

Clasificación de 0 a 190 dada por Banco Mundial

	Puntaje	Valores
Tasa de crecimiento importaciones 8424.30 año 2020	1	< 0
	2	[0 - 10]
	3	[10 - 20]
	4	[20 - 30]
	5	[30 - 40]

Fuente: Trademap, 2021. <https://cutt.ly/gTwKXqR>

Formula de cálculo: [(Valor 2020/valor 2019) - 1] x 100

	Puntaje	Valores
Acuerdos internacionales con Argentina	0	No
	1	Si

Fuente: <https://cutt.ly/aTe4Xl3>Fuente: <https://cutt.ly/aTe4Xl3>

	Puntaje	Valores
Distancia (Km) Man-ser - Capital del pais	1	[6.000 - 7.500]
	2	[4.500 - 6.000]
	3	[3.000 - 4.500]
	4	[1.500 - 3.000]
	5	[0 - 1.500]

Distancia tomada por google maps desde Man-Ser a la capit

	Puntaje	Valores
Diferencia cultural: Idioma	1	Otro idioma
	2	Castellano

	Puntaje	Valores
Número de requisitos no arancelarios aplicados por el pais	1	4
	2	3
	3	2
	4	1
	5	0

Fuente: Trademap, <https://cutt.ly/DTe2NO1>

Algunos indicadores del país seleccionado destacan entre el resto de los países, con una de las tasas más bajas de inflación de Sudamérica (4.2%), niveles bajos de caída del PBI en el año 2020 (recordemos que la pandemia ha repercutido negativamente en las economías a nivel mundo), un riesgo país completamente controlado y clasificado como A3 – *Satisfactorio*, el país mejor clasificado a la hora de hacer negocios según el Banco Mundial, con una excelente distancia desde la fábrica de Man-Ser (1000 km aproximadamente), sin barreras como el idioma y agregado a ello con acuerdos bilaterales firmados entre ambos países. Todo ello hace suponer que el proceso de exportación de las máquinas lavadoras de *pallets* puede darse en buenos términos, de manera segura y a pasos firmes.

Tabla 9: Datos del país seleccionado

Criterio/Subcriterio		
1	Económico	
1.1	Importaciones 8424.30 últimos 3 años	37963
1.2	Inflación 2021 (acumulada Septiembre 2021)	4,4
1.3	Crecimiento PBI (% anual 2020)	-5,8
1.4	PBI per cápita 2020	12954,4
1.5	Tipo de cambio	811,4
1.6	Riesgo País	A3
2	Negocios	
2.1	Facilidad de hacer negocios - BM Doing Bussiness	59
2.2	Tasa de crecimiento importaciones 8424.30 en 2020	2,18%
3	Barreras	
3.1	Posee acuerdos internacionales con Argentina	Si
3.2	Distancia (Km) Man-ser - Capital del país	1012
3.3	Diferencia cultural: Idioma	Castellano
3.4	Nro. de requisitos no arancelarios aplicados por el país	0

Fuente: Elaboración propia

Previo al desarrollo del plan de exportación es importante aclarar a Man-Ser que para poder llevar a cabo el proyecto de exportación deben estar obligatoriamente inscriptos en el registro de Importadores y exportadores de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). En general este servicio lo suelen realizar los despachantes de aduana que conocen la normativa y podrían hacer ganar tiempo valioso en la realización del trámite.

Etapas comercial

Tratamiento arancelario

De acuerdo a la nomenclatura 8424.30.10.900 M la exportación de máquinas lavadoras de *pallets* poseen el siguiente tratamiento arancelario:

- Derechos de exportación: 0%
- Reintegro del 7% aplicable a las exportaciones de intrazona o extrazona.

Intervenciones previas

- Por no contener mezclas de sustancias químicas en su interior no requiere de intervenciones previas por parte del *Registro Nacional de Armas (RENAR)*.

Mercado de cambios:

- Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 180 días corridos. (Tarifar, 2021, <https://cutt.ly/fTtfEfc>)

Estrategia de penetración de mercados

El próximo paso corresponde a la toma de decisiones respecto a la estrategia que se utilizará para ingresar al mercado meta. Se recomienda que sea por medio de *exportación directa* en la cual no existen intermediarios entre Man-Ser y el cliente. Este tipo de venta realizada directamente por el exportador es la forma más compleja pero la que logra el mayor control del proceso de comercialización y distribución.

Siguiendo con el objetivo de lograr contacto con los clientes, es importante destacar la opción relacionada con la participación en ferias comerciales en las que se recomienda a Man-Ser principalmente las exposiciones especializadas o sectoriales que son convenientes y útiles para promover las exportaciones. La Agencia Pro Córdoba y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional son dos organismos que gestionan y promueven este tipo de actividades.

A Continuación, se presenta un listado de diez empresas del sector alimentario. Las mismas se consideran potenciales clientes debido a que se dedican a la producción y/o manipulación de alimentos en la capital chilena. La totalidad de las mismas se localizaron puntualmente en Santiago de Chile para que, en caso de existir un contacto o una solicitud de visita, se pueda organizar una ruta por la zona, entrega de información, catálogos y contactos.

Tabla 10: Listado de clientes potenciales

Empresa	Dirección	Teléfono	Mail	Página Web
Agroindustrial Surfrut Ltda.	Hernando de Aguirre 1915, Providencia, Santiago, Chile	(56-2) 2679 0600	sales@surfrut.cl	www.surfrut.com
Chile Botanics S.A. (Naturex)	Calle Suecia 0142, Santiago, Chile	(56-9) 5013 3904		www.naturex.com
Comfrut S.A.	Eliodoro Yañez 2905, Providencia, Santiago, Chile.	(56-2) 2334 6088	info@comfrut.cl	www.comfrut.cl
Embotelladora Andina SA	Av. Miraflores 9153 - Renca - Santiago, Chile	600 360 3600	ventas@koandina.com	www.koandina.com
Frigorífico Andino S.A.	Americo Vespucio 0350, Quilicura, Santiago, Chile.	(56-2) 2739 1822	icestar@icestar.cl	www.icestar.cl
Ideal S.A.	Cañaveral N°100, Quilicura, Santiago, Chile.	800-83-55-66	atencionenlinea@grupo bimbo.com	www.ideal.cl
Invertec Foods S.A.	Av. Kennedy 9070, Of. 701, Vitacura, Santiago, Chile.	(56-2) 2580 5200	sales@invertec.cl	www.invertecfoods.cl
Kraft foods Chile SA	Av. Cerro el Plomo No 5630, Las Condes, Metropolitana	(56-2) 3324 2800		www.kraft.cl
Nevada Chile S.A.	Marchant Pereira 150, of 1001, Providencia, Santiago, Chile	(56-2) 2223 6656	nevada@nevadaexport.cl	www.nevadaexport.cl
TresMontes Lucchetti	Los Conquistadores 2345, Providencia, Santiago, Chile.	(56-2) 2586 5700	tmluc@tmluc.com	www.tmluc.com

Fuente: Elaboración propia con datos de chilealimentos, 2021 , <https://cutt.ly/NTtvSKv>

Oferta comercial

Teniendo definido el producto, conociendo el tratamiento arancelario e intervenciones previas, y habiendo tomado decisiones respecto a la estrategia de penetración de mercado adecuada para la situación de Man-Ser, entonces continuaremos con el desarrollo de una oferta comercial a uno de los potenciales clientes seleccionados. En este apartado, el objetivo será presentar al potencial importador una propuesta clara y detallada que contenga dos partes, la primera será una ficha técnica de la máquina lavadora de *pallets* en la que será oportuno detallar información sobre la capacidad de producción (cantidad de lavados por hora), plano con las medidas y peso de la máquina, descripción de la tecnología que utiliza e información sobre el consumo eléctrico. La segunda parte de la propuesta se refiere a las cuestiones comerciales, cotización y condiciones de venta que se detallan en la siguiente propuesta realizada a la empresa *Tres Montes Lucchetti* que es una empresa chilena de alimentos cuyo mayor énfasis está dirigido a la producción de pastas, salsas y aceites entre otros productos. *Tres montes Lucchetti* pertenece al grupo *Nutresa* y se encuentra, actualmente, entre las 100 mejores empresas de Merco talento Chile.

Imagen 2: Cotización Man-Ser

<p>MAN-SER S.R.L CUIT: 30-69310827-2 2 de septiembre 4724 Tel +54 0351 4932077</p>	
Córdoba, 14 de Noviembre 2021	
<p>TRES MONTES LUCCHETTI Los conquistadores 2345, Providencia, Santiago de Chile Telefono: (56-2) 2-5865700</p>	
<p>Por medio de esta carta, enviamos cotización por una máquina lavadora de pallets. En el adjunto encontrará la ficha técnica del producto y a continuación detallamos la oferta:</p>	
Producto	Máquina lavadora de pallets
Posición arancelaria	8424.30.10.900.M
Cantidad	1
Medidas (LxWxH) mts	3.22 x 1.453 x 1.759
Peso Kg	3100
Embalaje	Caja de madera
Valor FOB	USD 75.180
Adicionales puesta CIP Santiago, CHILE. (Incoterms 2020)	
Flete internacional COR-SGO	USD 1.279,00
Seguro internacional	USD 210,00
Valor Total	USD 76.669,00
<p>Condiciones comerciales: Forma de pago: Carta de crédito Plazo de entrega: 60 días (o a convenir) Validez de la oferta: 30 días Garantía: 12 meses desde la puesta en marcha Incluye montaje y puesta en marcha Incluye revisión técnica primer año</p>	

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los medios de pago internacionales, se propone utilizar la herramienta de *carta de crédito* debido a que reduce los principales riesgos entre los que se encuentra la disconformidad, o bien que no nacionalice la mercadería. Esta modalidad es recomendable cuando no existe suficiente confianza entre las partes y primeras operaciones como es el caso de Man-Ser. La operativa indica que la carta de crédito la emite el banco del importador a favor del exportador y el banco tiene la

obligación de pagar al exportador cuando este último presenta la documentación que certifica que la operación se ha cumplido.

En la cotización también se puede observar que el Incoterm que se propone es *CIP (Carriage and Insurance Paid to)* Santiago, Chile. Esto significa que Man-Ser es responsable de la entrega de la máquina lavadora en destino, del costo del transporte internacional y del seguro.

Tabla 11: Obligaciones comprador/Vendedor

Obligaciones MAN-SER
Entrega de mercancía y documentos necesarios
Empaquetado y embalaje
Transporte interior en el país de origen
Gastos de salida (origen)
Transporte terrestre internacional
Seguro
Obligaciones TRES MONTES LUCCHETTI
Pago de la mercancía (carta de crédito)
Gastos de llegada (destino)
Pago de despacho de aduanas
Pago de impuestos y aranceles

Fuente: Elaboración propia.

Calculo del precio de la operación

A continuación, se detallan la fórmula y los datos con los que se ha llegado al cálculo del precio CIP. En una instancia anterior al CIP, se puede observar cuáles son los componentes para llegar al precio FOB y por último se puede ver la más completa de las operaciones que es cuando se acuerda el precio DDP.

Imagen 3: calculo valor CIP.

$$CIP = \frac{MPN + (MPE + MPE \times R) + MO + ENV + EMB + FI + SI + CER + GA + GFB + OG - DWx(1 - IG)}{1 - (CDA + GB + CA + IP + (DE / (1 + DE)) + (U / (1 - IG))) + Rx(1 - IG)} + Fln + S$$

Fuente: Calculadora exportaria, 2021, <https://cutt.ly/KTITjbA>

Tabla 12: Valores del precio FOB, CIP y DDP.

Abreviatura	Concepto	USD
MPN	Materias Primas Nacionales	40.000
MPE	Materias primas extranjeras	0
MO	Mano de obra	20.000
ENV	Envases	0
EMB	Embalaje	150
FI	Flete interno	121
SI	Seguro Interno	30
CER	Certificado de origen	15
GA	Gastos aduaneros	55
GFB	Gastos fijos bancarios	0
DW	Draw Back	0
OG	Otros gastos	0
CDA	Comision despachante de aduanas 1%	919,02
GB	Gastos bancarios 1%	919,02
CA	Comisión de agente	0
IP	Intereses de prefinanciación	0
DE	Derechos de exportación	0
R	Reintegros 7%	4.310,18
IG	Impuestos a las ganancias 33%	6.789,74
U	Utilidad 15%	20.574,97

Valor FOB		75.180
Fin	Flete internacional	1.279
SI	Seguro de transporte internacional (0,35%)	210
Valor CIP		76.669
DM	Gastos de descarga mercadería	50
TI	Transporte interno destino	400
II	IVA 19% (sobre CIP + derechos ad valorem)	14.595,54
Valor DDP		91.714,54


Fuente: Elaboración propia con datos de exportarya, 2021, <https://cutt.ly/ITITI6F>

Etapa Operativa

La aceptación de la oferta por parte del cliente podrá ser por medio de una orden de compra formal o bien se tomará como aceptada en el caso de que el cliente abra la carta de crédito en favor de Man-Ser. Aunque no es obligatorio, se recomienda la redacción de un contrato que especifique las obligaciones de cada parte. También es necesario una clausula con las condiciones de la garantía de la máquina, condiciones de entrega y casos en los que se aceptan las no conformidades.

En esta etapa también es relevante la intervención de un despachante de aduanas que asesore a Man-Ser y genere la documentación necesaria para realizar el envío. El siguiente estudio de despachantes se especializa en operaciones de importación y exportación de maquinaria industrial.

Imagen 4: Datos despachante.

<p>COMEX SERVICIOS SRL Avenida Olmos 112 - piso 3 -CP 5000 - Córdoba (0351) 4256230 info@comexsrl.com.ar Despachante: Alejandro Quiroga</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Incoterm seleccionado (CIP – Incoterms 2020), en esta etapa Man-Ser deberá asumir los gastos hasta la entrega en el lugar convenido en destino, es decir, los gastos en origen, despacho de exportación, flete y el seguro. Es importante que el transporte realice cargas consolidadas ya que por las medidas de la máquina no logrará una carga completa del camión.

Imagen 5: Cotización transporte.

Fecha: 8/11/2021

COTIZACION SERVICIO DE TRANSPORTE



Modalidad: Internacional
Solicitante: OLMOS, Matías
Empresa: MAN - SER

Origen

Fecha: Ubicación:
 Aduana:

Destino

Aduana de Salida: Descarga:
 Liberación de aduana:

<u>Mercadería</u>	<u>Maquinaria</u>	<u>Transporte</u>
Largo Total:	<input type="text" value="3.22"/> mts	Semirremolque a disposición con las siguientes prestaciones para la carga:
Ancho Total:	<input type="text" value="1.759"/> mts	Largo: <input type="text" value="14.5"/> mts
Alto Total:	<input type="text" value="1.453"/> mts	Ancho: <input type="text" value="2.5"/> mts
Peso Total:	<input type="text" value="3.100"/> Kgs	Alto: <input type="text" value="2.5"/> mts
		Peso Total: <input type="text" value="28.000"/> Kgs

Incluye monitoreo Satelital las 24 horas en todo el territorio Argentino y países Limitrofes.

Tarifa USD

USD 1850

Condicion de pago:
 A los 30 días de la fecha de factura, en USD Americanos a cuenta bancaria a especificar en Uruguay o Chile

Condicion general
 El seguro es por cuenta del importador / exportador. Sin repetición al transportista.

Fuente: Logística Fletcor.

Etapa posventa

La cultura de empresa que ha desarrollado Man-Ser respecto a los clientes implica el compromiso por un excelente servicio posventa. Por ello se detallan las acciones que serán estratégicas para seguir en contacto con los clientes logrando un excelente servicio y que será traducido en futuras ventas de otros productos:

- La maquinaria incluye la puesta en marcha por los técnicos especializados de Man-Ser.
- Se realizará una visita técnica a los clientes a los 12 meses de haber puesto en marcha la máquina. El objetivo será realizar un diagnóstico del funcionamiento de la máquina y corroborar que los parámetros técnicos sean correctos.
- Adicionalmente, Man-Ser otorgará 5 horas de atención técnica remota mediante herramientas ofimáticas (*Skype, Teams, Zoom* o Telefónica) para consultas sobre el funcionamiento o programación de la máquina.
- Man-ser mantendrá a los clientes al tanto de las novedades de maquinaria, tecnologías, ferias en las que participe.
- Servicio técnico de las máquinas.
- Venta de recambios.
- Capacitación sobre el correcto uso de la máquina y medidas de seguridad.

Conclusión

Finalizado el presente reporte de caso se puede concluir que en Latinoamérica hay mercados sumamente atractivos para la venta de máquinas lavadoras de *pallets*. Las herramientas aportadas en el marco teórico han permitido identificar al país que posee mayores condiciones de desarrollo, en este caso, el mercado chileno.

También se ha podido demostrar la factibilidad de la implementación de un plan de exportación que podrá ser realizado dentro del plazo de un año como se planteó en el objetivo de este reporte. El desarrollo de este plan, se encuentra alineado y pretende cumplir con la misión de la empresa que es ser reconocida a nivel nacional y Latinoamérica.

Por último, es importante destacar que, desarrollando el mercado chileno, Man-Ser aumentará su producción y ocupará su capacidad ociosa producida por la estacionalidad que genera la industria automotriz.

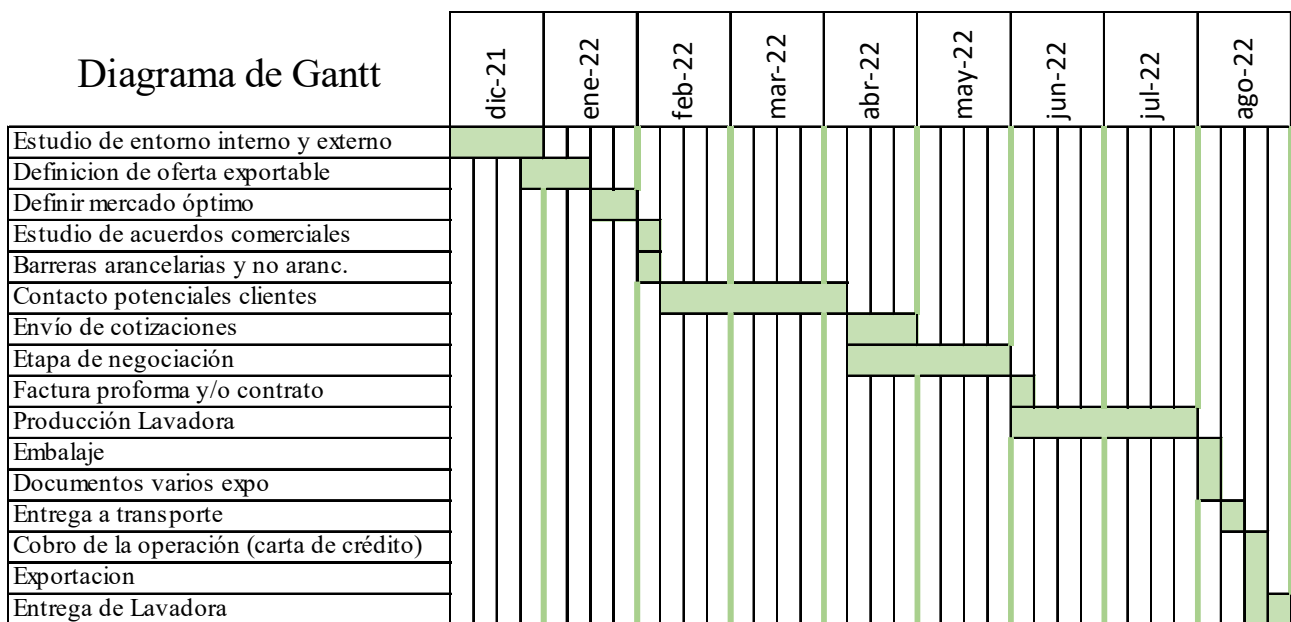
Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de este reporte, se recomienda a Man-Ser la aplicación de una serie de medidas que incluyan principalmente la delegación de algunas funciones en un nuevo departamento de comercio internacional que se dedique a realizar estudios de mercados con potencial y asesore a la empresa con la normativa vigente de comercio exterior. Este nuevo departamento también será el nexos con los despachantes de aduana externos y agentes de transporte para dar respuesta a las cuestiones operativas cuando se concreten nuevas operaciones. Además, mantendrá un contacto estrecho con el área de ventas informando sobre las ferias y misiones comerciales especializadas que se realicen tanto en el país como en el exterior evaluando la participación en las mismas como método de promoción de los productos.

La segunda recomendación es que Man-Ser evalúe la compra de componentes importados para mejorar la calidad, tecnología de los productos y/o mejorar los costos. Esto será posible porque estará inscripto en el registro de Importadores/Exportadores.

Respecto al manejo de los tiempos de todo el proceso, se recomienda realizar los pasos de acuerdo al siguiente Diagrama de Gantt que asigna tiempos a cada actividad:

Tabla 13: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, desarrollar un mercado en el exterior implica poder demostrar a los potenciales clientes la fiabilidad como proveedor respecto a procesos, calidad de materiales y de producto acabado, precisión en las fechas de entrega y solidez respecto a la trayectoria. Para ello se recomienda actualizar las certificaciones ISO ya que son estándares internacionales que las grandes empresas

muchas veces requieren como obligatorio para dar de alta nuevos proveedores y además potenciar las negociaciones demostrando los trabajos que ya se realizan en la industria automotriz donde los requerimientos de calidad son exhaustivos y Man-Ser los cumple con eficacia.

Bibliografía

- Banco Mundial, PBI per cápita, 2021
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD?end=2020&locations=ZJ&start=1960&view=map>
- Banco Mundial, Tasa de crecimiento de PBI, 2021
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Banco Nación: Cotización de divisas, 2021
<https://www.bna.com.ar/Personas>
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC): Manual del exportador,
https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf
- Chilealimentos, Directorio de empresas Chile, 2021:
<https://chilealimentos.com/category/empresas/directorio-empresas/todas-las-empresas/page/17/>
- COFACE, Mapa de riesgo país, 2021
<https://www.coface.com.ar/Noticias-y-Publicaciones/Publicaciones/Mapa-Evaluacion-Riesgo-Pais-2-Trimestre-2021>
- Datos Macro, Inflación acumulada de países, 2021
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>
- Exportarya, cálculo del precio CIP, 2021
<https://exportarya.com/calcular-precio-cip.asp>
- Exportarya, Calculo del precio DDP, 2021
<https://exportarya.com/calcular-precio-ddp.asp>
- Hennessey, Hubert D.-Jeannet, Jean Pierre. “Global marketing strategies”, International student Edition.Houghton Mifflin Company. 1997
- Man-Ser, S.f,
<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Ministerio de comercio Argentina: acuerdos preferenciales y zonas de libre comercio, 2021
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/vigentes>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura FAO/WHO, 2020, <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/>

- Periódico El Mundo, 2019
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2019/12/17/5df9157afdddf77738b45bf.html>
- Periódico La Vanguardia, 2019
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190902/47125358485/macri-limites-compra-dolares-pesos.html>
- Santander Trade: Contexto económico
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade: Datos de comercio exterior
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- Swiss Info, Inflación acumulada Perú, 2021
https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_inflaci%C3%B3n-en-per%C3%BA-supera-el-5---en-lo-que-va-de-2021--aunque-tiende-a-la-baja/46995942#:~:text=Buscar-.Inflaci%C3%B3n%20en%20Per%C3%BA%20supera%20el%205%20%25%20en%20lo%20que%20va,aunque%20tiende%20a%20la%20baja
- Trade Map: Datos de países exportadores de máquinas lavadoras, 2021
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1
- Trade Map: Datos de países importadores de máquinas lavadoras, 2020
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1
- Trademap: Lista de los países importadores para el producto 8424.30 año 2020, 2021
https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Universidad nacional de Rio Negro: Directorio de organismos e instituciones vinculadas al comercio exterior, 2021
<http://unrn.edu.ar/blogs/intro-comercio-internacional/files/2014/05/Directorio-de-Organismos-e-Instituciones-Vinculadas-al-Com-Ext.pdf>
- Universidad Politécnica de Valencia, Proceso Analítico Jerárquico, 2018
<https://victoryepes.blogs.upv.es/files/2018/11/estructura-AHP.jpg>
- Universidad Siglo 21: Datos de la empresa, s.f.,
<https://siglo21.instructure.com/courses/7641/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Universidad Siglo 21, s.f.,
<https://siglo21.instructure.com/courses/7641/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

