



TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

**“INSERCIÓN DE LA EMPRESA MAN-SER SRL EN EL MERCADO
LATINOAMERICANO”.**

MATERIA: SEMINARIO FINAL DE COMERCIO INTERNACIONAL

PROFESORA: BULACIO, SOFIA.

ALUMNA: FERNANDEZ, MANUELA.

DNI: 39612480

LEGAJO: VCIN03606

INDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION	3
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	5
ANALISIS DE SITUACION.....	5
<i>Análisis interno de la empresa</i>	5
<i>Análisis del sector doméstico</i>	8
Factor económico/político:	8
Factor tecnológico:.....	11
<i>Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales</i>	12
DIAGNOSTICO	16
MARCO TEORICO.....	17
PLAN DE IMPLEMENTACION	19
<i>Proceso de selección de mercado</i>	19
<i>Proceso de exportación paso a paso</i>	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS.....	29

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tuvo como objetivo principal la identificación de un mercado latinoamericano que posea oportunidades de negocios para la primera exportación de la empresa MAN-SER SRL con sus lavadoras industriales. Además se describieron las herramientas necesarias para que la operación se efectúe con la mayor eficacia y eficiencia posible.

Se inició con un análisis de la situación interna de la empresa y luego con los aspectos externos como economía, política, tecnología y exportaciones e importaciones del producto en el mundo con el fin de determinar en qué lugar se encontraba posicionada la misma y conocer los aspectos que afectarían en su actividad.

A través de métodos idóneos para la búsqueda y selección de un mercado se llegó a la conclusión que Chile es el país que ofrece mayores oportunidades y beneficios. Posteriormente se detalló un manual paso a paso de la exportación para ofrecerle a la empresa información precisa e importante que le será de suma utilidad, ya que posee bases sólidas para aprovechar la oportunidad de internacionalizarse.

Palabras claves: Exportación; Lavadora industrial; Análisis de situación; Selección de mercados.

ABSTRACT

The main objective of this final graduation project was to identify a Latin American market that has business opportunities for the first export of the company MAN-SER SRL with its industrial washing machines. In addition, the necessary tools were described so that the operation is carried out with the greatest possible effectiveness and efficiency.

It began with an analysis of the internal situation of the company and then with the external aspects such as economy, politics, technology and exports and imports of the product in the world in order to determine where it was positioned and to know the aspects that would affect their activity.

Through suitable methods for the search and selection of a market, it was concluded that Chile is the country that offers the greatest opportunities and benefits. Subsequently, a step-by-step export manual was detailed to offer the company precise and important information that will be extremely useful, since it has solid foundations to take advantage of the opportunity to internationalize.

Keywords: Export - Industrial washing machine - Situation analysis - Market selection.

INTRODUCCION

El presente proyecto se basa en la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades comerciales en el mercado internacional para las lavadoras industriales fabricadas y comercializadas por la empresa MAN-SER SRL.

MAN-SER SRL. es una empresa situada en Córdoba, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Su misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con ellos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

La visión de la organización es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios (CANVAS, s.f).

Según datos provistos por la empresa, en la actualidad, el alcance de su actividad es sólo en Argentina, principalmente en Córdoba y también en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y San Luis. Pero sus dueños tienen conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países.

Es por ello que para aprovechar esa oportunidad y para cumplir con su visión, el objetivo principal será detectar un mercado en Latinoamérica que tenga oportunidades para que la empresa logre expandir sus fronteras y realizar una primera exportación.

El producto escogido para la realización de este proyecto son las lavadoras industriales, ya que son diseñadas y producidas a medida de los requerimientos de cada cliente y es por eso que puede ser utilizada por industrias de diversos rubros. Cuentan con lavadoras horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, construidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes.

La empresa posee altos estándares de calidad en la fabricación de su cartera de productos, principalmente cumple con las Normas de Calidad ISO 9001, siguiendo todas las recomendaciones y requerimientos necesarios. Esto y la realización de los productos a medida del cliente le dan un alto valor agregado a su propuesta.

Se va a comenzar con una descripción de la situación en donde se encuentra la empresa actualmente. En primer lugar, se va realizar un análisis de su parte interna de la misma, su forma de producir, las características del producto, sus valores, capacidades, y, además, una Matriz FODA, en la que se reflejan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En segundo lugar se analizará el sector doméstico, es decir, aspectos externos que le afectan respecto a su actividad comercial, seguido del análisis de las importaciones y exportaciones mundiales del producto en cuestión con el fin de detectar posibles clientes y competidores.

Objetivo general

Identificar oportunidades de negocios en el mercado internacional, más específicamente en Latinoamérica, para exportar el producto lavadoras industriales de la empresa MAN-SER SRL en el primer semestre de 2022.

Objetivos específicos

- Detectar un mercado latinoamericano que ofrezca oportunidades de exportación para las lavadoras industriales de la empresa MAN-SER SRL para el primer semestre de 2022.
- Detallar los pasos a seguir para llevar a cabo la primera exportación de lavadoras industriales de la empresa MAN-SER SRL en el primer semestre de 2022.

ANALISIS DE SITUACION

Análisis interno de la empresa.

MAN-SER es una empresa familiar, su fundador la creó oficialmente en 1997 y en la actualidad es dirigida por su mujer e hijos.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Además, posee dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño (CANVAS, s.f).

La empresa cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

En 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la que utilizaban anteriormente y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios, lo que resulta muy favorable para una futura internacionalización de la firma.

Desde sus orígenes, la empresa aplica altos estándares de calidad que le genera un alto valor agregado a sus productos y una política de inversión en tecnología que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En 2014 obtuvo la certificación de la norma ISO 9001 y para cumplir con sus requerimientos establecieron una serie de disposiciones a seguir:

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

MAN-SER desarrolló una cartera de productos que incluye su diseño, ingeniería y fabricación. Estos son:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas.
- Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta. Cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la máquina a la que se destine.
- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos (CANVAS, s.f).

Además de los productos mencionados ofrece una serie servicios como reparación y mantenimiento industrial, soldaduras especiales, mecanizado, etc.

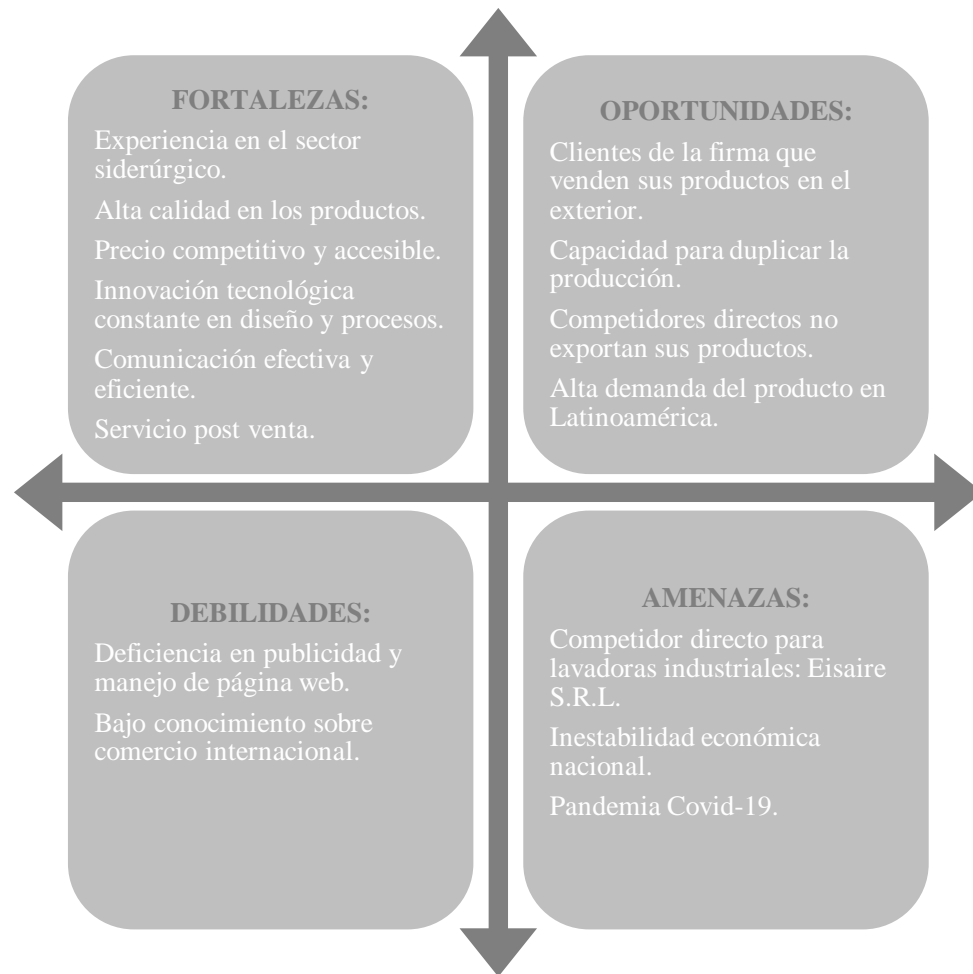
Como se mencionó anteriormente, el proyecto se abordará en uno de los productos estrella de la empresa: la lavadora industrial ya que son producidas específicamente para las necesidades de cada cliente y sus características le dan una gran versatilidad para ser utilizadas en industrias de diversos rubros como frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc.

MAN-SER en su página web describe los tipos de lavadoras que produce:

- Según su automatismo: autónomas o con sistema centralizado.
- Según su forma de trabajo: horizontales, verticales, rotativas, tipo cabina.
- Según su sistema de transporte: para transporte paletizado, para piezas a granel, con piezas de posición, con transporte aéreo.
- Según su capacidad de trabajo: continuas de 1, 2 o 3 vías; de ciclo intermitente.
- Según las piezas a tratar: de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc. (MAN-SER S.R.L, s.f).

En referencia al precio de las lavadoras y de los demás productos comercializados la organización sostiene que es más bajo que el de la competencia con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, así, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Para culminar con el análisis interno de la firma se va a llevar a cabo un análisis FODA, una herramienta muy utilizada para conocer tanto los aspectos internos de una empresa como los externos que pueden influir en ella. El objetivo es conocer, por un lado, las Fortalezas y Oportunidades de la organización para lograr aprovecharlas y que tengan un impacto positivo en su desempeño. Y por otro, las Debilidades y Amenazas para mejorar las primeras y tener en cuenta las segundas para que no afecten de manera negativa y poder sortearlas con éxito.



Análisis del sector doméstico.

Para MAN-SER, los entornos más destacables a analizar y los que le afectan mayormente son tres: económico, político y tecnológico, ya que de estos depende prácticamente toda la actividad comercial de la empresa.

Factor económico/político:

La economía es el principal factor ya que a través de sus variables podemos conocer la estabilidad económica a nivel nacional, la inflación, el tipo de cambio, el poder adquisitivo de las personas que luego van a comprar los productos, etc. Se va a analizar conjuntamente con el entorno político ya que en nuestro país se encuentran muy relacionados uno de otro.

En la tabla a continuación se reflejan algunos indicadores de crecimiento del país reales y sus estimaciones para el próximo año.

Tabla 1: Indicadores de crecimiento de Argentina.

Indicadores de crecimiento	2020	2021 (est.)	2022 (est.)
PIB (miles de millones de dólares)	388,28	418,15	434,81
PIB (crecimiento anual en %)	-10,0	5,8	2,5
PIB per cápita	8	9	9
Endeudamiento del Estado	103,0	0,0	0,0
Tasa de Inflación (%)	42,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Santander Trade (2020).

Argentina siempre se destacó por una gran inestabilidad política y económica. En 2020 la pandemia de COVID-19 agravó esta situación ya que nuestro país tuvo una cuarentena muy prolongada y estricta para preservar la vida de los ciudadanos, pero como consecuencia hubo impactos negativos en la economía como la baja del PIB y PIB per cápita, el aumento de la pobreza, etc. Así mismo, el FMI proyectó un crecimiento de 2,5% en 2022 (Santander Trade, 2020).

A pesar de ser una de las economías más grandes de América Latina, nuestro país es inestable por los grandes cambios que se dan en cada cambio de gobierno, en todos los aspectos, tanto en la economía nacional, como en materia de comercio exterior, variando en gran medida la cantidad de exportaciones e importaciones, los acuerdos con otros países, medidas a favor o contrarias al proteccionismo, etc., acompañadas por una gran inflación y devaluación del peso con respecto al dólar.

La acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país, lo que genera que la pobreza sea cada vez mayor y en la actualidad afecta al 40% de la población. Para hacer frente a esto, el gobierno prioriza el gasto social a través de diversos programas como la Asignación Universal por Hijo, tarjeta ALIMENTAR, etc. (Santander Trade, 2020).

Según datos extraídos de la página oficial del Banco Central de la República Argentina, al día 10 de Septiembre de 2021, el tipo de cambio es \$103,56 por cada dólar. Las reservas internacionales (en millones de dólares) son 45.806 (Banco Central de la Rep. Argentina, 2021).

La cotización del dólar de cada día es de gran importancia para los argentinos, tanto para particulares como para empresas. Se debe principalmente a que las personas ahorran en dólares, ya que el peso se hace cada vez más débil y no confían en él como reserva de valor porque se desvaloriza mes tras mes por la inflación. A esto se le suma la escasez de dólares en la economía, lo que lleva a los gobiernos a tomar diversas medidas. En el sector exportador, desde los últimos cuatro meses del mandato anterior y hasta la actualidad, rige la obligación de liquidación de divisas en un plazo de 180 días corridos. Esto quiere decir que el exportador no puede mantener en su posesión las divisas en dólares provenientes de su operación, sino que debe realizar su liquidación dentro del plazo y condiciones establecidos. Además, el gobierno dispuso la compra máxima de 200 dólares mensuales con un impuesto del 30% (La Nación, 2020).

Siguiendo la información brindada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el intercambio comercial argentino (ICA) es la suma de los ingresos en dólares provenientes de los productos que exporta el país al mundo y de los artículos que se compran en el exterior. El ICA (exportaciones más importaciones) calculado para el mes de septiembre de 2021, es de 12.967 millones dólares (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC).

Los principales socios comerciales del país son: Brasil, China, Estados Unidos, Países Bajos, Chile, Paraguay, India, Vietnam; en orden de mayor a menor intercambio comercial (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC).

En la actualidad, a causa de muchos factores, pero sobre todo por la pandemia que el mundo está atravesando y los cierres comerciales que ocasionó, está muy presente el Riesgo País, emitido por el banco JP Morgan, que al 10 de septiembre de 2021 es de 1.528 puntos.

Nuestro país ha experimentado diferentes situaciones en cuanto al comercio exterior según el gobierno que estuviera de turno. El actual gobierno de Alberto Fernández dispuso una serie de restricciones mayores a las que existían anteriormente, las cuales hacen más difíciles el ingreso de empresas nacionales en el mercado internacional. Aun así existen diversos organismos públicos y privados que llevan a cabo la promoción de exportaciones y generan programas para facilitar el proceso de internacionalización de grandes empresas y Pymes.

Estos organismos son quienes ofrecen consultorías, formación y capacitación, ayuda en la simplificación de los procesos y acciones de promoción, a continuación se detallan los más reconocidos (CaCEC, 2020).

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: esta Agencia está dividida en departamentos, donde el equipo de comercio internacional desarrolla e implementa un programa integral para ayudar a las pymes argentinas a recorrer el camino exportador y expandir sus negocios en el mundo.

Ministerio de Desarrollo Productivo: dentro de la estructura Oficial, la Subsecretaría de Comercio Internacional, organismo perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo, es quien elabora, propone y participa en la implementación de los lineamientos estratégicos de la política comercial internacional que permitan la integración de Argentina en el mundo.

A nivel provincial, la agencia Pro Córdoba se concibió como una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas, con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un crecimiento sostenido de las firmas y los productos en los mercados internacionales.

Factor tecnológico:

En la actualidad, la tecnología juega un rol muy importante tanto para empresas como consumidores. Ninguna empresa está exenta de la tecnología en producción y comercialización.

La empresa, desde sus comienzos, tiene una política de inversión y desarrollo continuo en el proceso productivo, en las maquinarias y en el diseño con el fin de otorgarle al cliente la mejor experiencia posible con el producto y estar a la orden del día con la innovación y los cambios tecnológicos. Esto es de suma importancia ya que somos un país importador de avances tecnológicos y es necesario incorporarlos para lograr internacionalizarse y estar a la altura de los competidores.

Hoy, a través del internet, en redes sociales y páginas web, la empresa puede hacer conocer su propuesta, sus productos y llegar a cualquier parte del mundo y no quedarse en su cercanía geográfica como en el pasado, además de vender a través de E-commerce, que es un canal de venta importantísimo. Los consumidores tienen acceso a gran cantidad de propuestas para elegir su consumo, además que compra desde la comodidad de su casa y le llega a su puerta.

Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales

Investigar el mercado internacional constituye un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información que alimenta el proceso de la toma de decisiones efectiva para la selección de mercados potencialmente interesantes.

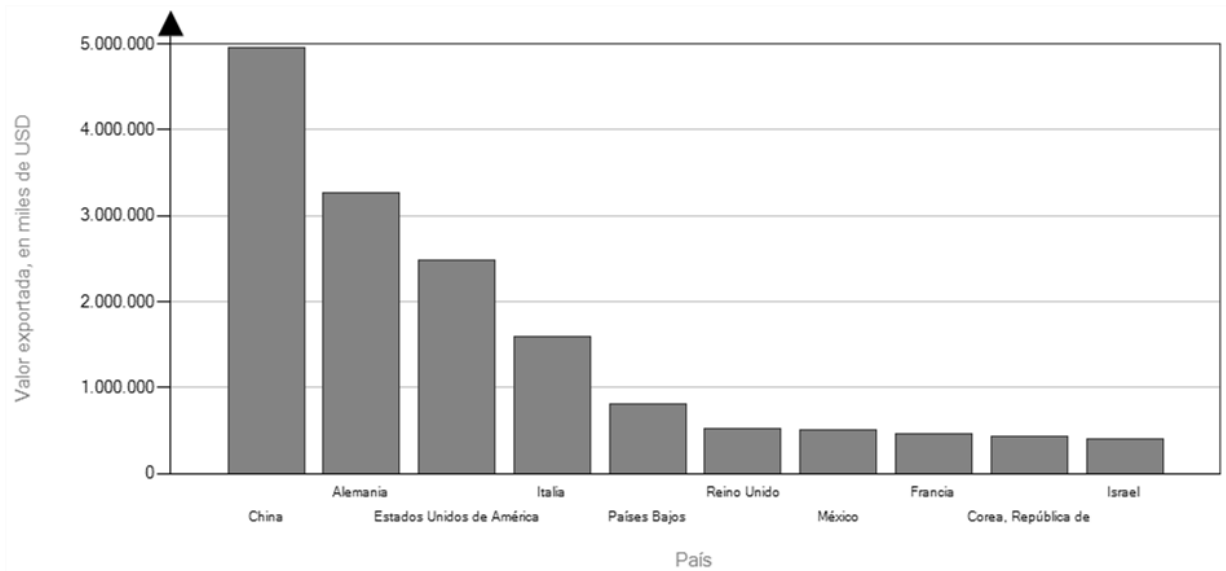
Para adentrarnos en el comercio internacional es importante detallar la Posición Arancelaria de nuestro producto, las lavadoras industriales:

Sistema armonizado: 8424.30

Sistema Informático Malvina (SIM): 8424.30.10.900 M

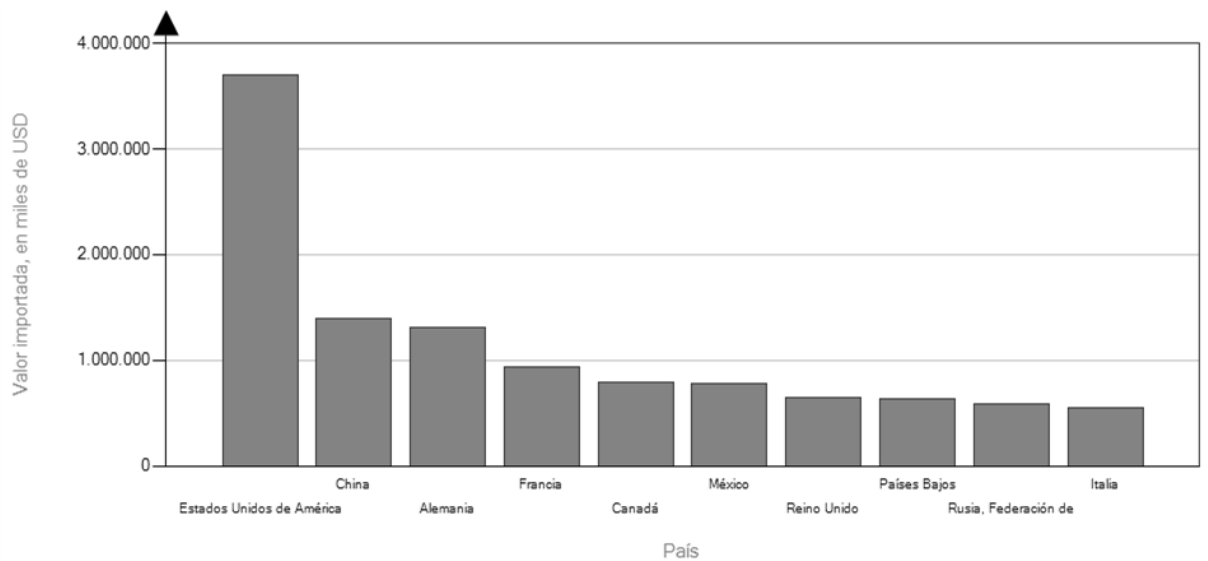
Para iniciar el análisis se presentan dos gráficos extraídos de la página web de Trade Map con los principales exportadores e importadores del producto, con el objeto de conocer cómo es el flujo de comercialización del producto en el mercado mundial.

Gráfico 1: 10 principales países exportadores del producto: PA 842430.



Fuente: TRADE MAP (2020).

Gráfico 2: 10 principales países importadores del producto: PA 842430.



Fuente: TRADE MAP (2020).

Observando los gráficos se puede concluir que la mayor comercialización del producto a nivel mundial se da entre los países China, Estados Unidos y Alemania, siendo el primero el mayor exportador y el segundo el mayor importador. Teniendo en cuenta la experiencia y la innovación continua de estos países en tecnología, a la empresa le sería casi imposible incursionar en esos mercados y competir directamente con ellos.

Cabe destacar que entre los diez primeros, a pesar de ser en su mayoría países europeos, se encuentra México, un país latinoamericano, en el puesto siete en exportaciones y en el seis en importaciones; el cuál es de nuestra incumbencia ya que se encuentra cercano geográficamente y es mayor la probabilidad de lograr comerciar allí.

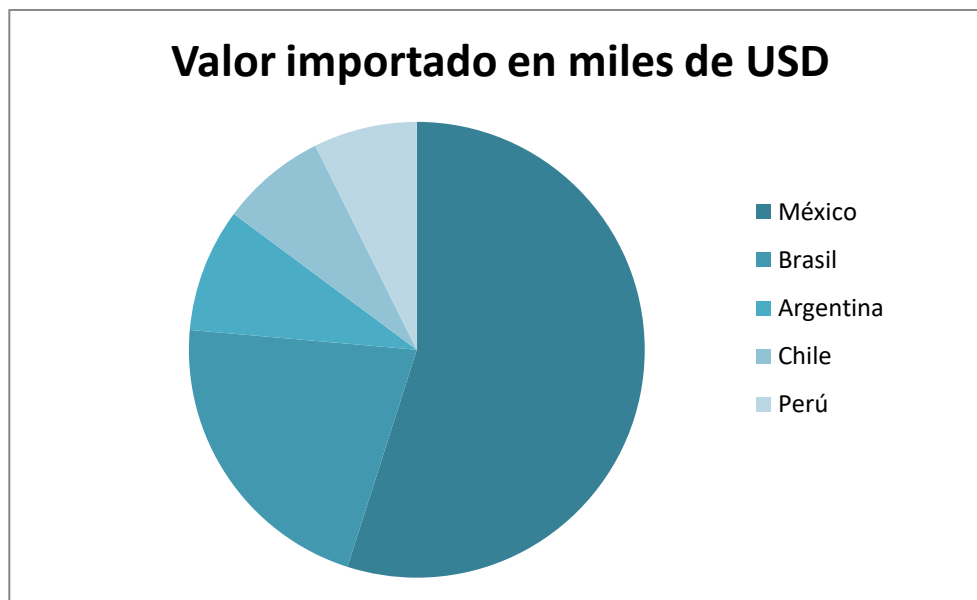
Teniendo en cuenta que el mercado al que se pretende ingresar es el latinoamericano, a continuación se analizarán las exportaciones e importaciones del producto en ese sector. Esto nos ayudará a comprender la oferta y demanda de las lavadoras para luego examinar el contexto de cada país y así tener un panorama más claro sobre el mercado ideal al cual ingresar.

Gráfico 3: 5 principales países de Latinoamérica exportadores del producto: PA 842430.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TRADE MAP (2020).

Gráfico 4: 5 principales países de Latinoamérica importadores del producto: PA 842430.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TRADE MAP (2020).

Como se observa, la comercialización del producto se encuentra altamente concentrada en México, teniendo un gran potencial tanto exportador como importador. Nuestro país se posiciona en el tercer lugar en ambos aspectos.

Por el lado de las exportaciones, es decir, la oferta, podemos encontrar como principales competidores a México y Brasil, y también Colombia y República Dominicana. Será necesario para la firma diferenciarse con su producto para lograr competir y hacerse un espacio en el mercado internacional.

Por otro lado, está la demanda del producto, las importaciones de los países, en donde encontramos como posibles clientes a México, Brasil, Chile y Perú. Teniendo en cuenta que en los dos primeros la oferta también es alta y existe mayor competencia, la empresa podría encontrar y aprovechar oportunidades de internacionalizarse en Chile y Perú, ya que también se encuentran geográficamente muy cercanos siendo países limítrofes y los costos logísticos serían menores. Otras de las ventajas es que nuestro país tiene un acuerdo de libre comercio con Chile, lo cual sería beneficioso en materia de aranceles y restricciones. Con Perú no posee acuerdos firmados, pero sí este se encuentra asociado al MERCOSUR.

DIAGNOSTICO

A partir del análisis de situación realizado, tanto externo como interno, se puede concluir que la empresa MAN-SER SRL tiene bases sólidas para aprovechar oportunidades del mercado internacional y expandir sus negocios.

En primer lugar, la firma cuenta con capacidad para duplicar la producción en su planta industrial si fuera necesario. Posee gran experiencia en el rubro, se encuentra perfectamente organizada, con muy buena comunicación, clima laboral ameno y tiempos de entrega cumplidos.

En cuanto a los productos, cuentan con altos estándares de calidad (certificación de normas ISO-9001) que son necesarios para el ingreso a mercados internacionales. Posee una amplia gama de productos, los cuales son realizados a medida para cada necesidad del cliente, lo que le genera valor agregado. La política de inversión constante tanto en diseños como en procesos es también un aspecto muy positivo para ingresar al mercado externo para que su producto esté siempre actualizado frente a los avances tecnológicos y ante los productos de la competencia.

Sería necesaria la incorporación de áreas de marketing y de comercio internacional, con personal idóneo y capacitado para hacer frente a futuras operaciones.

Teniendo en cuenta el análisis del entorno de la empresa, se puede entender que nuestro país posee dificultades en variables económicas como: PBI bajo; altos porcentajes de inflación; tipo de cambio en aumento junto con una gran devaluación del peso y como consecuencia cepos al dólar impuestos por el gobierno, como la compra máxima de 200 dólares al mes con impuestos altos y la obligación a las empresas exportadoras de liquidar sus ingresos en dólares provenientes de sus operaciones en 180 días corridos; endeudamiento, etc.; las cuales generan complicaciones para el desarrollo económico de las empresas radicadas en él. Así mismo, hay instituciones y programas que otorgan facilidades y herramientas a pequeñas y medianas empresas que deseen realizar una exportación. Es muy importante que la empresa tenga presente estos programas y esté informada sobre ello para obtener los mayores beneficios posibles en el proceso.

La internacionalización es una excelente oportunidad para MAN-SER, partiendo que tiene conocimiento de clientes que venden su producto en el exterior, y siguiendo por la amplia demanda del producto en países de América. Sería prudente comenzar con un país de Latinoamérica, no solo por la cercanía geográfica que facilita costos y logística, sino también porque no podría comenzar en el mercado externo compitiendo con gigantes en tecnología como China o Estados Unidos. Los posibles países son: México y Brasil, en donde existe mayor oferta, y Chile y Perú, donde hay menor competencia y con los cuales tiene acuerdos comerciales que serían beneficiosos en cuanto a restricciones y aranceles.

Es importante que la empresa tenga en cuenta ciertos aspectos a cambiar y/o mejorar como la planificación a mediano y largo plazo, un plan de comercialización claro y definido, y una generación continua de valor al producto para que el proceso sea exitoso y le genere los beneficios esperados.

MARCO TEORICO

En el presente apartado se desarrollarán las herramientas y teorías necesarias para cumplir con los objetivos planteados y que le sea de utilidad a la empresa a la hora de comenzar su camino a la internacionalización.

Para una adecuada selección de mercados para la empresa MAN-SER SRL se va a llevar a cabo un proceso de selección propuesto por la escuela de negocios EALDE (2016), que además de ser sumamente idóneo y útil, es de fácil entendimiento y aplicación.

El proceso de selección comienza con la eliminación de aquellos mercados menos favorables. En este primer análisis se pueden eliminar la mayor parte de los países que rodean a la empresa y que no cumplen con los requisitos establecidos en cada uno de los factores que se van a analizar:

- Factores Específicos: idiomas, aptitudes, aspectos culturales, experiencia.
- Características del Producto: especialidad del estudio vs. demanda.
- Proximidad Geográfica: normalmente, a mayor distancia, mayor complejidad para culminar un proyecto.

- Situación financiera de los países de destino.
- Competencia local/ internacional de otros en destino.
- Restricciones al trabajo de personas físicas en destino.
- Necesidades de homologación del producto.

En segundo lugar, ya con una lista reducida de países y para escoger alguno de ellos se van a analizar los siguientes factores:

- Tamaño del mercado: que tenga potencial de compra.
- Fase de Crecimiento: nivel macro que asegure crecimiento.
- Precio: encontrar mercados interesantes.
- Ventajas competitivas: elegir aquellos países donde se tenga alguna ventaja.

La eliminación de los mercados menos favorables y la posterior elección del mercado objetivo sustentados en el análisis de estos factores permitirá a las empresas la correcta elección en sus salidas al exterior (EALDE, Escuela de Negocios, 2016).

Para analizar e interpretar correctamente los factores de los diferentes mercados y tomar decisiones evaluando objetivamente la información, se utilizará la herramienta Matriz Multicriterio o también llamado Proceso de Análisis Jerárquico desarrollada por el autor Saaty (1980).

Concluida la búsqueda y la selección de un mercado que posea oportunidades de negocio para el producto de la firma se debe comenzar con el proceso exportador paso a paso.

Como explica la CaCEC (2020) exportar es ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, la competitividad y la inversión de la firma. Exportar no es colocar en el exterior saldos no vendidos en el mercado local, es insertarse en el mercado mundial de manera continua y sostenida, aumentando el número de clientes y diversificando los riesgos.

La CaCEC (2020) en su Manual del Exportador presenta un paso a paso detallado del proceso de exportación dividido en tres grandes etapas:

Etapa Comercial: en esta primera etapa se va a comenzar con la decisión inicial de exportar y qué exportar, siguiendo con el análisis de cuestiones fundamentales de la empresa como capacidad productiva, comercial y financiera; la organización, conocimiento de los mercados meta, etc. Se hace hincapié en los requisitos necesarios para que la firma pueda exportar, como la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas. Se analiza el producto a exportar, determinando su posición arancelaria, tratamiento tributario y financiero y cambiario. Además, se realiza una investigación del mercado objetivo para finalizar con la presentación de una oferta teniendo en cuenta todos los puntos necesarios.

Etapa Operativa: comienza con la aceptación de la oferta por parte del comprador que concluye la etapa de negociaciones y concluye el contrato de compra venta. Luego de que se revisó el instrumento de pago, se debe iniciar la etapa de producción del bien a exportar contratando los servicios necesarios para realizarlo, como transporte y seguros. Se realiza la tramitación correspondiente ante la aduana y otros organismos y la carga de la mercadería para concluir con su despacho. Para finalizar la etapa, luego de realizado el embarque y emitidos los documentos de la operación, se debe cobrar la mercadería vendida, pagar derechos y servicios y cobrar estímulos a la exportación.

Etapa Post venta: esta tercer y última etapa le da cierre al proceso de exportación. Es el momento de analizar los costos y beneficios totales que resultaron de la operación. Además, se deben tener en cuenta casos de asistencia al cliente que pueden generarse luego de la venta (CaCEC, 2020).

PLAN DE IMPLEMENTACION

Teniendo en cuenta las bases teóricas propuestas anteriormente se desarrollará un plan de negocios específico para la empresa, comenzando con una búsqueda y acercamiento al mercado meta, y una vez seleccionado se describirá la forma más efectiva para introducirse en él.

Proceso de selección de mercado

En la primera etapa de este proceso se van a analizar variables de carácter general para luego eliminar aquellos países que no cumplan con los requisitos establecidos. El

primer análisis se realiza sobre los primeros diez países en volumen de importaciones de lavadoras industriales en el mercado objetivo de la empresa, América Latina. A continuación, se presenta una tabla con las variables de mayor importancia para el caso.

Tabla 2: Variables de los primeros diez países en volumen de importaciones del producto.

	Valor importado en miles de USD.	Valor exportado en miles de USD.	PBI 2021 (en millones de USD.)	Clima de negocios. (Ranking Doing Bussines 2019)	Proximidad geográfica con Argentina.	Idioma
México	780.731	505.844	2685253	54°	7,981 km.	Español.
Brasil	305.069	244.896	3437609	109°	2,916 km.	Portugués.
Chile	106.359	3.605	522790	56°	768 km.	Español.
Perú	104.528	879	453652	68°	3,433 km.	Español.
Colombia	86.636	7.990	812799	65°	4,885 km.	Español.
Ecuador	60.037	266	204713	123°	4,315 km.	Español.
Paraguay	42.637	150	100913	113°	1,731 km.	Español y guaraní.
Guatemala	32.984	2.735	163128	98°	6,611 km.	Español.
Rep. Dominicana	27.437	4.913	220748	102°	6,363 km.	Español.
Uruguay	26.391	364	84568	95°	966 km.	Español.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de diversas fuentes.

Analizando las variables de la tabla y teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada mercado para la empresa y producto en cuestión, es posible llevar a cabo una eliminación de cinco países de la lista: México, ya que a pesar de ser el mayor importador del producto, también lo es en exportaciones, por lo tanto nos enfrentaríamos a una gran

competencia, sumado a la gran distancia geográfica; y los demás países, Colombia, Ecuador, Guatemala y República Dominicana, no son tenidos en cuenta principalmente por la distancia geográfica que existe, la cual incrementaría costos y dificultaría la logística de la operación y no sería conveniente para la empresa en su primer intento de internacionalizarse, además, en estos países el clima de negocios no es el ideal y se encuentran en puestos muy bajos del ranking mundial.

Se llega así a una lista preliminar de cinco países, Brasil, Chile, Perú, Paraguay y Uruguay, en donde la empresa puede encontrar mayores facilidades y beneficios para lograr su primera exportación. Estos países son sometidos a un segundo análisis, con variables más particulares y determinantes, en la Matriz Multicriterio (Saaty, 1980) que va a facilitar la elección del mercado correcto para MAN-SER.

Tabla 3: Matriz Multicriterio.

Variables	Peso	BRASIL			CHILE			PERÚ		
			VA	P		VA	P		VA	P
Tipo de cambio respecto al USD.	0.2	1USD= 5.65 reales brasileros	4	0.8	1USD= 815.74 pesos chilenos	4	0.8	1USD= 3.97 soles peruanos	4	0.8
PBI per cápita en USD. (2020)	0.05	6796.8	3	0.1 5	13231.7	5	0.2 5	6126.9	3	0.1 5
Inflación interanual IPC. (2021)	0.1	10.8%	2	0.2	5.3%	4	0.4	5.12%	4	0.4
Riesgo País (2021)	0.1	2.66%	3	0.3	1.41%	5	0.5	1.31%	5	0.5
Nivel de Desarrollo (IDH. (2020)	0.05	0.765	3	0.1 5	0.851	2	0.1	0.777	3	0.1 5
Diferencia cultural.	0.05	Alta	1	0.0 5	Baja	5	0.2 5	Media	3	0.1 5
Acuerdos comerciales preferenciales.	0.1	MERCOSUR	5	0.5	MERCOSUR -Chile ALADI	5	0.5	MERCOSUR-Perú	4	0.4

Índice de desempeño logístico.	0.15	2.99	3	0.4 5	3.32	5	0.7 5	2.69	3	0.4 5
Derechos de importación.	0.2	12%	3	0.6	12%	3	0.6	12%	3	0.6
TOTAL	1			3.2			4.15			3.6

Tabla 4: Matriz Multicriterio.

Variables	Peso	PARAGUAY			URUGUAY		
			VA	P		VA	P
Tipo de cambio respecto al USD.	0.2	1USD= 6912.43 guaraníes	2	0.4	1USD= 43.78 pesos uruguayos	4	0.8
PBI per cápita en USD. (2020)	0.05	4949.7	2	0.1	15438.4	5	0.2 5
Inflación interanual IPC. (2021)	0.1	6.4%	3	0.3	7.4%	2	0.2
Riesgo País (2021)	0.1	2.12%	3	0.3	1.39%	5	0.5
Nivel de Desarrollo IDH (2020)	0.05	0.728	3	0.1 5	0.817	2	0.1
Diferencia cultural.	0.05	Media.	3	0.1 5	Baja.	5	0.2 5
Acuerdos comerciales preferenciales.	0.1	MERCOSUR	5	0.5	MERCOSUR	5	0.5
Índice de desempeño logístico.	0.15	2.78	3	0.4 5	2.69	3	0.4 5
Derechos de importación.	0.2	12%	3	0.6	12%	3	0.6
TOTAL	1			2.95			3.65

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de diversas fuentes.

Los valores asignados para luego realizar la ponderación a cada país en las distintas variables son del 1 al 5, siendo el 1 la menor calificación, aumentando de menor a mayor, hasta el 5.

Luego de analizar todas las variables y finalizar la Matriz Multicriterio se llegó a la conclusión que el mercado más conveniente para la empresa es Chile ya que obtuvo el mayor puntaje respecto a los otros cuatro países analizados por diversos factores como la proximidad geográfica, los acuerdos que posee con nuestro país, las similitudes de las culturas, su baja inflación y riesgo país, etc.

Proceso de exportación paso a paso.

Etapa comercial:

En primer lugar, es importante tener en cuenta que para poder exportar la empresa debe estar inscrita en el Registro de Importadores y exportadores de la Dirección General de Aduana. Los requisitos para la inscripción son los siguientes:

- Tramitar un Certificado de Antecedentes Penales emitido por el Registro Nacional de Reincidencia.
- Registrar los datos biométricos del solicitante en Aduana o dependencia de AFIP.
- Acreditar solvencia económica a través de ventas brutas, en el año calendario inmediato anterior, por un importe de \$300.000 o a través de un Patrimonio Neto de igual monto.
- No encontrarse la sociedad o sus funcionarios inmersos en ciertas causales de inhabilidad determinadas en el Art. 94, Inc. C del Código Aduanero.
- Si se trata de una persona jurídica, estar inscrita en la Inspección General de Justicia.
- Estar inscripto en el Impuesto al Valor Agregado y Ganancias. Si se trata de una persona comprendida en el Régimen Simplificado para Pequeños contribuyentes (Monotributo) se podrá inscribir solo para realizar exportaciones.
- No encontrarse en estado de falencia.

- No registrar antecedentes en el registro de infractores que lleva la Dirección General de Aduanas.
- Iniciar y culminar el trámite de inscripción vía página web de AFIP (CaCEC, 2020).

Una vez obtenido nuestro mercado objetivo se va a detallar cada paso a seguir para llevar a cabo la operación de exportación. Será de tipo directa, es decir, que la empresa va a vender su producto en el exterior directamente a su cliente, el cual también es buscado por la firma, encargándose de los aspectos logísticos y administrativos. A continuación, se presentan las principales empresas importadoras del producto radicadas en Chile, las cuales son potenciales clientes para MAN-SER.

Tabla 5: Empresas de Chile importadoras del producto PA: 84243010900M.

Empresa	Número de empleados	Ciudad
Alfa Laval S.A.C.I.	25	Santiago.
Augusto Gonzales e Hijos Limitada	16	Santiago.
CKP S.A.	5	Santiago.
Comercial Galicys S.A.	26	Santiago.
Comercial Quantech Electronics Ltda.	6	Santiago.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de TRADE MAP (2020).

La empresa seleccionada para llevar adelante la primera exportación es Alfa Laval Sociedad Anónima, Comercial e Industriales, la cual es una empresa líder proveedora de productos de primer nivel en las áreas de transferencia de calor, separación y manejo de fluidos. Tiene como objetivo ayudar a mejorar la productividad y competitividad de sus clientes en diversas industrias en todo el mundo (ALFA LAVAL S.A.C.I.).

La posición arancelaria SIM de las máquinas lavadoras es: 8424.30.10.900M. El Tratamiento Arancelario que recibe es 0% de derechos de exportación y 7% de reintegro a las exportaciones extrazona (Tarifar, 2021).

Al ser la primera exportación de la empresa y considerando que el producto tiene un alto valor y gran volumen, se va a exportar solo una unidad de la lavadora industrial. Sus

medidas son: alto 2.7 metros, ancho 2.10 metros y altura 2.5 metros. Tiene un peso aproximado de 3200 kg. Debido a esto se podrá transportar en un contenedor estándar de 20 pies.

En este momento la empresa debe presentar una oferta a su cliente, teniendo en cuenta los datos antes mencionados y estableciendo las condiciones comerciales que sean beneficiosas para ambas partes. A continuación, se presenta un modelo de oferta internacional propuesta por Fratolocchi (2002), con datos estimados.

Tabla 6: Oferta internacional.

Oferta de MAN-SER SRL	
Dirección: 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Córdoba. Argentina.	
Teléfono: 0351 4932077	
Web: www.man-ser.com.ar	
Email: man-ser@man-ser.com.ar	
País de destino.	Chile
Destinatario.	Alfa Laval S.A.C.I.
Producto.	Máquina lavadora industrial
Posición arancelaria.	8424.30.10
Usos del producto.	Lavado y limpieza de máquinas y piezas industriales.
Unidad mínima de compra.	1
Envío de muestras.	No
Condición de compra.	FCA Santiago de Chile
Precio FCA unitario.	USD 75500
Condiciones de pago.	Carta de crédito
Medio de transporte.	Terrestre
Plazos de entrega.	60 días
Validez de la oferta.	30 días

Fuente: Elaboración propia.

Etapa operativa:

A partir de la aceptación de la oferta por parte del cliente se perfecciona el contrato de compra venta. Es el momento de realizar la contratación y seleccionar el medio de transporte que en esta operación será el terrestre. Los trámites aduaneros los realizará un Despachante de Aduana ya que la empresa no posee los conocimientos ni personal necesarios para rescindir del profesional.

Se deben detallar los costos de la operación, en este caso se determinará el valor FCA de exportación, el cual se calculará a través de la calculadora FOB que brinda el Gobierno de la Nación a través de su página oficial (Gobierno de la República Argentina).

A continuación, se detallan los conceptos utilizados para llegar al resultado:

Tabla 7: Conceptos para el cálculo FOB.

Valores en moneda (USD)		Valores en porcentaje (% USD)	
Materias primas nacionales	60000	Comisión Despachante de Aduana	1%
Materias primas extranjeras		Gastos Bancarios	1%
Mano de obra		Intereses de prefinanciación	
Transporte interno	1500	Comisión de Agente	1%
Certificaciones		Derechos de exportación	
Gastos Aduaneros	250	Utilidad	25%
Envases		Reintegros	7%
Embalajes	200		
Seguros	400		
Otros Gastos	100		
TOTAL FOB: USD 79050.63			

Fuente: Elaboración propia.

Etapa posventa:

Una vez cobrada la mercadería y luego de pagar y cobrar obligaciones y beneficios que conlleva la operación es sumamente necesario que la empresa analice los resultados económicos que obtuvo, teniendo en cuenta que es su primera exportación y deberá ajustar

el precio internacional de su producto, su cotización y los costos que fueron innecesarios o los que se deben tener en cuenta para una próxima operación. Esta etapa le servirá para comenzar una tarea de ajuste y negociación con los proveedores de bienes y servicios para optimizar la rentabilidad y lograr mayor margen de negociación y competitividad en el exterior.

Por otro lado, es el momento en que la empresa debe estar atenta a su cliente ya que va a reflejar el servicio que brinda y si este tiene una buena experiencia posiblemente realice otra compra en el futuro. La empresa cuenta con un excelente servicio posventa, pero en este caso, en el cual el cliente se encuentra en otro país, es necesario que al momento de la venta se decidan y acuerden los aspectos necesarios. Al ser el producto una máquina industrial es importante estar presente para una correcta puesta en funcionamiento, puede realizarse de manera remota a través de videollamadas y el envío de videos explicativos e informativos. Además, es importante realizar un seguimiento posterior, cada determinado tiempo, para tomar conocimiento del funcionamiento y que el cliente se sienta seguro. Se debe acordar una garantía, puede ser de 12 meses, y en caso de que exista un daño buscar la manera de solucionarlo o enviar a través del régimen de “envío de partes, piezas y componentes en garantía” para sustituir aquellas que se dañaron, este tipo de envío no paga tributos aduaneros.

Es importante aclarar que a lo largo del abordaje del presente trabajo se encontraron limitaciones con respecto a falta de información específica sobre la empresa, el producto y la operación, como por ejemplo, medidas exactas, costos de mano de obra, embalajes, fletes internos y externos, gastos bancarios, etc. Es por eso que se realizó en base a supuestos y valores estimados para llegar a cumplir el objetivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del trabajo realizado, se puede concluir que la empresa MAN-SER SRL posee gran potencial para comenzar su camino hacia la internacionalización por su estructura y organización. Su producto estrella, las máquinas lavadoras industriales son realizadas a medida de los requerimientos de cada cliente, lo que le genera un altísimo valor

y le da la posibilidad de comercializar con una amplia gama de industrias de distintos rubros.

La empresa cuenta con una gran oportunidad de introducirse en el mercado internacional en el cual se identificó alta demanda de su producto a nivel mundial, pero también una gran oferta proveniente de países desarrollados con altos niveles de tecnología, es por eso que el mercado latinoamericano es la mejor opción para ella.

La selección de mercados dio como resultado que el país con mayores oportunidades y beneficios para la primera exportación de la firma es Chile, debido a la cercanía geográfica, la casi nula diferencia cultural e idiomática, los acuerdos comerciales que posee con nuestro país y sus números favorables en cuanto a riesgo país, inflación, desempeño logístico, etc.

Se aconseja a MAN-SER SRL ampliar su actividad a otros países del mundo lo que puede generar una mejora continua, mayor competitividad e inversión. Debe llevar adelante el proceso respetando sus tiempos, pero de manera continua y sostenida, aumentando poco a poco el número de clientes que se encuentren en diferentes partes del globo.

En cuanto a recomendaciones, sería necesario que la empresa conforme un área de comercio internacional, con profesionales que lleven a cabo este proceso con un mayor conocimiento y experiencia en el tema. Además se sugiere que se contrate a un Despachante de Aduanas para realizar la totalidad de los trámites aduaneros correspondientes a la operación.

Es importante que aproveche el asesoramiento que realizan los organismos de promoción de exportaciones y de ayuda a Pymes que existen en nuestro país, los cuales brindan beneficios y facilidades para empresas que deseen exportar como capacitaciones, información y participación en ferias internacionales y programas de financiación.

Por último, sería de gran utilidad para la firma invertir en un efectivo plan de marketing, contratando profesionales en la materia y creando un área especializada para que la firma y su cartera de productos tengan mayor reconocimiento tanto nacional como internacionalmente. En la actualidad, la tecnología y la comunicación son una de las

herramientas de mayor valor y poder y hay que aprovecharlas, a través de internet, redes sociales, e-commerce se puede hacer una gran diferencia.

REFERENCIAS

- ALFA LAVAL S.A.C.I. (s.f.). *Alfa Laval Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.alfalaval.lat/quienes-somos/our-company/>
- Banco Central de la Rep. Argentina. (2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/>
- CaCEC. (2020). Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf
- CANVAS. (s.f.). *Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/13021/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- EALDE, Escuela de Negocios. (2016). Obtenido de <https://www.ealde.es/marketing-internacional-seleccion-mercados/>
- Exportar ya. (s.f.). Obtenido de https://exportarya.com/calcular-precio-fob.asp?id_idioma=2
- Fratolocchi, A. (s.f.). *Como exportar e importar*.
- Gobierno de la República Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/calculadora-fob>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC. (s.f.). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf
- La Nación. (2020). Obtenido de https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-personales-que-hacer-tus-ahorros-nid2377098/?gclid=CjwKCAjwhuCKBhADEiwA1HegOXYGNMRAanjVygRweu2IME5ozLMnTZDQPxa5UGK8mU5nfGuq05j57xoCJvMQAvD_BwE
- MAN-SER S.R.L. (s.f.). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html#maquinas>
- Saaty. (1980).

Santander Trade. (2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar. (2021). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

TRADE MAP. (2020). Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Universidad Torcuato Di Tella. (2021). Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964