

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN



Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Oportunidad de Negocios en Latinoamérica para empresa MAN SER”

Belkys Bahiana Burgos Soria

VCIN00882

DNI: 34.716.731

Argentina, 2021

RESUMEN

Este trabajo presenta a la empresa MAN-SER las herramientas necesarias, mediante un plan de Exportación, para incursionar en el comercio internacional con su producto estrella, la maquina lavadora de piezas para distintos rubros de la industria.

Como primera medida se realizó un análisis situacional, tanto interno como externo, para establecer las condiciones en las que se encuentra la empresa y donde esta parada en el mundo, tomando en consideración la actualidad económica, política, social y del comercio global.

Actualmente, los mercados internacionales, la globalización y las políticas del país ofrecen beneficios, especialmente para Pymes que hay que saber aprovechar para ingresar a mercados nacionales e internacionales.

Expuestas las herramientas necesarias, se desarrolló un plan de acción, seleccionando el mercado de Chile como el más óptimo para la primera experiencia de exportación. Lo cual sienta la base para perfeccionar las estrategias de penetración del mercado como promoción, precio y la adaptación del producto a las necesidades de los clientes.

De esta manera se brindó a MAN-SER un soporte y herramientas para abrir sus fronteras y desafiar sus límites, demostrando la capacidad de la empresa de adaptarse a los mercados meta articulando el análisis, el desarrollo de estrategias y la aplicación de los planes de acción.

Palabras clave: lavadora industrial; plan de exportación; comercio internacional; Chile.

ABSTRACT

This work presents to MAN-SER company the necessary tools, through an Export plan, to enter international trade with its flagship product, the parts washing machine for different areas of the industry.

As a first measure, a situational analysis, both internal and external, was carried out to establish the conditions in which the company is located and where it is in the world, taking into account the current economic, political, social and global trade.

Currently, international markets, globalization and the country's policies offer benefits, especially for SMEs, which must be known to take advantage of to enter national and international markets.

With the necessary tools exposed, an action plan was developed, selecting the Chilean market as the most optimal for the first export experience. Which lays the foundation for perfecting market penetration strategies such as promotion, price, and product adaptation to customer needs.

In this way, MAN-SER was provided with support and tools to open its borders and challenge its limits, demonstrating the company's ability to adapt to target markets by articulating the analysis, the development of strategies and the application of action plans.

Keywords: industrial washing machine; exportation plan; International Trade; Chile.

INDICE

INTRODUCCION	4
OBJETIVOS	6
<i>Objetivo General</i>	6
<i>Objetivos Específicos</i>	6
ANÁLISIS DE SITUACION	6
<i>Análisis PESTEL</i>	6
<i>Variables políticas-legales</i>	6
<i>Variables económicas</i>	7
<i>Variables socio-culturales</i>	9
<i>Variables tecnológicas</i>	9
Análisis FODA	10
<i>Análisis de importaciones y exportaciones del producto</i>	10
<i>Importaciones mundiales del producto correspondiente a la nomenclatura 8424.30</i>	11
<i>Exportaciones mundiales del producto correspondiente a la nomenclatura 8424.30</i>	12
DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO	13
MARCO TEÓRICO	14
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	16
<i>Matriz multicriterio</i>	18
<i>Etapa comercial</i>	19
<i>Producto</i>	20
<i>Promoción</i>	20
<i>Precio</i>	20
<i>Oferta internacional</i>	21
<i>Etapa operativa</i>	23
<i>Etapa Posventa</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	25

INTRODUCCION

El presente proyecto apunta a identificar una oportunidad de negocios en el mercado latinoamericano para la empresa MAN-SER, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. La empresa lleva alrededor de 25 años en el mercado metalúrgico, ofreciendo productos para el cuidado de equipos y manejo de la viruta dentro de la industria. Con la calidad como bandera, y siempre buscando el reconocimiento tanto a nivel nacional como en los países limítrofes, trabajan ofreciendo soluciones industriales priorizando satisfacer las expectativas de sus clientes.

En la actualidad MAN-SER SRL comercializa sus productos solo internamente pero dado que algunos de sus clientes exportan sus productos al mercado latinoamericano, surge la oportunidad de brindar a la empresa un enfoque exportador, previamente realizando un análisis tanto interno como externo, para determinar las posibilidades de satisfacer el mercado potencial, utilizando la estrategia de penetración más conveniente.

En los inicios de los años noventa, una empresa cordobesa dedicada a la industria metalúrgica decide tercerizar algunos trabajos y ofrece la oportunidad a uno de sus empleados, el Sr. Luis Mansilla, quien acepta la propuesta y desde allí comienza un camino de crecimiento continuo en el rubro. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Al adquirir una maquina punzadora CNC logró extender su producción y por ende su cartera de clientes convirtiéndose en proveedor exclusivo de algunos productos en empresas como AIT S.A. o Volkswagen Argentina S. A.

En cuanto a su producción, hace hincapié en las máquinas lavadoras de piezas para los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, entre otros. Dichas máquinas pueden clasificar según su automatismo, en autónomas o de sistema centralizado; según su forma de trabajo, horizontal tipo túnel, verticales, rotativas o tipo cabina; según su sistema de transporte, paletizado, piezas a granel, piezas de posición o transporte aéreo; según su capacidad de trabajo, continuas de 1-2-3 o más vías o ciclos intermitente, según las piezas a tratar, de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc. Además, la empresa ofrece un servicio de corte, punzonado CNC y plegado de chapa, armado y soldadura y mecanizado, todo respaldado con atención pos venta lo cual genera mayor valor agregado al producto terminado. Trabaja con altos estándares de

calidad propios, que descansan en el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, certificación con la que cuentan, la cual es una fortaleza para adentrarse en el mercado internacional. (CANVAS, s.f.) La máquina lavadora industrial es el producto clave para analizar y desarrollar la posibilidad de adentrarse en mercados externos, teniendo en cuenta que podría utilizarse para más de una industria. Además, son diseñadas de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente, lo cual es un factor innovador y a su vez genera mayor valor al producto.

Como antecedente en la producción nacional de productos industriales se tiene en cuenta a competidores como la empresa EISAIRE, quienes en connivencia con sus clientes desarrollan y fabrican el equipo que mejor se adapta a su necesidad sin importar cuán compleja sea la operación. Se dedica específicamente al diseño, producción y comercialización de máquinas lavadoras industriales y comercializa sus productos a nivel nacional e internacional a México, Brasil y Chile. (EISAIRE, s.f.) La empresa TRANS-FIL SRL, es una empresa familiar que se dedica al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte, para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales, y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivo. (TRANSFIL, 2021) Ofrece sus productos y servicios a nivel nacional e internacionalmente en Bolivia y Chile. (AGENCIA PRO CORDOBA, s.f.)

Dado que la globalización y la influencia de las nuevas tecnologías hacen de este un mundo sumamente cambiante, es importante poder adaptarse y gestionar cambios con gran rapidez brindando soluciones adecuadas. Es por esto que, este trabajo plantea a MAN –SER SRL la posibilidad de una apertura hacia el mercado internacional, con el objetivo de penetrar con sus productos y cubrir la necesidad latente en mercados de Latinoamérica. Se conoce que clientes locales distribuyen la lavadora a países vecinos y teniendo en cuenta la situación política económica actual de la Nación y que sería la primera experiencia en comercio internacional, lo recomendable sería enfocarse en mercados más asequibles en términos geográficos, competitivos y demográficos. Estas características pueden resultar beneficiosas en términos económicos, por la cercanía que se traduce en costos de logística y transporte más bajos y la oportunidad de sentar una experiencia para luego proceder a destinos más alejados y mercados más desarrollados y por lo tanto más competitivos para poner en práctica un plan de exportación.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para la exportación de máquinas lavadoras para la empresa MAN-SER SRL en el mercado latinoamericano, para fines del año 2021.

Objetivos Específicos

- Detectar un país latinoamericano para la comercialización de la lavadora industrial.
- Desarrollar una estrategia de penetración en el mercado para el producto seleccionado.

ANALISIS DE SITUACION

El análisis de situación consiste en examinar exhaustivamente tanto interna como externamente a la empresa. En él se describen las variables que influyen en el desempeño de MAN-SER y condicionan el diseño del plan de exportación. Se utilizan herramientas como FODA y PESTEL de los que resultan las variables del entorno de la empresa a través de los siguientes factores: sociales, políticos, legales, económicos, ambientales y tecnológicos, el análisis del sector competitivo de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización. Finalizando con un breve análisis de las importaciones y exportaciones de la industria nacional metalúrgica.

Análisis PESTEL

Variables políticas-legales

A través de los años y los diferentes mandatos presidenciales, Argentina ha mantenido inclinación a vincularse comercialmente, resultado de ello es miembro del bloque económico MERCOSUR, que benefician a sus miembros sin la aplicación de aranceles en el intercambio entre ellos y en bloque ha llevado adelante acuerdos de libre comercio con países como Bolivia, Chile, Perú, Colombia (SICE, 2021).

Un virus desconocido produjo una pandemia que obligó a cambiar las prioridades, haciendo que se tomen decisiones gubernamentales determinantes argumentando que “la prioridad es la política interna en medio de la pandemia por el crítico estado económico del país (la recesión, alta inflación, incremento de la pobreza y la indigencia, y una situación de deuda muy delicada, que se encuentra en proceso de renegociación)”, por ello se decidió no acompañar las negociaciones de libre comercio del Mercosur con Corea del Sur, Singapur, Líbano, Canadá e India, entre otros, lo cual, según lo expuso la Cámara Argentina de Comercio (CAC) “Podría poner en riesgo la profundidad de la estrecha alianza con los demás socios (probablemente no la alianza en sí misma pero sí la profundidad), y llevaría al Mercosur –en el caso de obtenerse acuerdos comerciales con terceros países o regiones– a una situación híbrida en la que los otros socios tendrían un acceso a mercados, integración económica y fluidez comercial que Argentina no tendría” (CAC, 2021).

Por otro lado, el gobierno, a través de distintos organismos sigue impulsando el intercambio comercial, asistiendo a las pymes en su proceso de internacionalización, como por ejemplo:

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- Argentina Trade Net
- CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior)
- Agencia Pro Córdoba

A través de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional se realizan acciones como el Plan de Promoción de Exportaciones 2021, el cual abarca 657 acciones comerciales a desarrollarse en el transcurso del año. Estas acciones incluyen 140 ferias en modalidad presencial y virtual, de las cuales el 25% tratan de industria en Latinoamérica y 400 rondas de negocios planificadas, de las que el 37,5% están apuntadas a la industria.

Variables económicas

Históricamente Argentina sufrió por su volatilidad en el crecimiento económico, el año 2020 fue particularmente difícil, la pandemia por Covid 19 y la forma de contrarrestarla utilizando el aislamiento social profundizaron el problema.

El impacto de la situación que se vive a nivel mundial se refleja en el índice de pobreza, el cual alcanzó el 42,9% en el segundo semestre de 2020. El PBI sufrió la mayor caída desde 2002, 9.9%. La inflación anual, alcanzó el 36% en 2020, cabe aclarar que en un contexto de caída de la actividad económica, ésta se ha desacelerado, a pesar de la existencia de controles de precios. El gobierno implementó una batería de medidas, que debieran representar el 6% del PBI, en respuesta a esta crisis económica, que incluyeron un mayor gasto en salud, en compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales; soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos; otorgar ciertas ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos, entre otras medidas que se van tomando dependiendo de la fluctuante situación. Más allá de esto, un factor positivo es que el Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera, prorrogando los vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años. (BANCO MUNDIAL, 2021).

Con respecto al sector industrial, en 2019 representó 23,41% del PBI y en 2020 empleo a 21,04% de la población. En el acumulado del año, la actividad industrial argentina cerró 2020 con un desplome del 7,6 %, los peores datos se registraron en los meses de cuarentena estricta en todo el país, marzo, abril y mayo, cuando la actividad industrial cayó de forma interanual un 16,6 %, un 33,3 % y un 26,1 %, respectivamente. Sin embargo, la actividad industrial mostró una subida del 0,9 % respecto de los niveles de noviembre, y la medición de diciembre de 2020 consolida la recuperación vista en noviembre, cuando la industria creció otro 4,3 % en términos interanuales. (EFE, 2021)

Las principales industrias del país son las alimentarias, en particular el envasado de carne, la molienda de harina y las conservas, sin embargo, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en febrero de 2021, “ocho de las dieciséis divisiones de la industria manufacturera presentaron subas interanuales. En orden de su incidencia en el

nivel general, se registraron incrementos en “Industrias metálicas básicas”, 16,4%; “Maquinaria y equipo”, 15,4%; “Productos minerales no metálicos”, 14,4%; “Otros equipos, aparatos e instrumentos”, 18,5%; “Productos de caucho y plástico”, 4,2%; “Productos textiles”, 9,5%; “Alimentos y bebidas”, 0,3% y “Productos de metal”, 2,0%. Por su parte, mostraron caídas las divisiones “Sustancias y productos químicos”, 3,6%; “Refinación del petróleo, coque y combustible nuclear”, 10,4%; “Madera, papel, edición e impresión”, 3,3%; “Prendas de vestir, cuero y calzado”, 6,7%; “Vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes”, 6,4%; “Otro equipo de transporte”, 23,2%; “Muebles y colchones, y otras industrias manufactureras”, 2,9%; y “Productos de tabaco”, 2,2%” (INDEC, 2021).

Variables socio-culturales

Con una superficie de 2.780.400 Km² y una población estimada en 2021 de 44.939.000 habitantes, Argentina puede considerarse un país grande, el cual en el segundo semestre de 2020 presentó el 42% de la población bajo la línea de la pobreza.

En el cuarto trimestre de 2020 se registró 45% de tasa de actividad, 40,1% de tasa de empleo, 11% de desocupación y 15,1% de subocupación, indicadores estos a tener en cuenta en el análisis y desarrollo del presente trabajo dado que influyen directamente en las variables económicas. (INDEC, 2021)

Variables tecnológicas

Argentina no es un país que desarrolle tecnología, sin embargo no está exento de la actualización e implementación de nuevas tecnologías en los procesos de producción y comercialización a nivel mundial. Las empresas deben responder eficientemente a este avance para poder satisfacer a las necesidades de los clientes, tanto actuales como potenciales, disminuir costos y aumentar su capacidad productiva.

En Argentina, las empresas cuentan con el respaldo del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el cual tiene como función financiar la investigación, proveer infraestructura, promover el vínculo entre los sistemas académicos y productivos y divulgar los conocimientos producidos por el quehacer científico-tecnológico y sus aplicaciones en la sociedad. Cuenta con diversos instrumentos de financiamiento destinados a apoyar proyectos de innovación, emprendimientos tecnológicos, investigaciones en ciencia y tecnología, formación y repatriación de recursos humanos, modernización de infraestructura y equipamiento. Por otro lado las publicaciones que

realiza periódicamente fomentan el acercamiento y la comprensión del significado de la ciencia, la tecnología y la innovación vinculada al desarrollo social y económico del país y su impacto en la vida cotidiana (CIENCIA, 2021).

Análisis FODA

Existen diferentes herramientas para clasificar los distintos aspectos que influyen en la posibilidad de permanecer y mejorar en un mercado tan cambiante a lo largo de los años basándose en la experiencia, los procesos de trabajo o sus falencias como ser la falta de un desarrollo comercial internacional. Por ello se realiza el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas determinando en qué posición se encuentra MAN-SER en el mercado.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de productos desde otros países. • Acuerdos comerciales de Argentina con países latinoamericanos. • Aumento de exportaciones de la industria. • Pymes eximidas del pago de derechos de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica actual por la pandemia. • Costos elevados.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producción personalizada. • Certificación ISO 9001. • Calidad en la producción. • Servicio post venta. • Innovación tecnológica. • Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con área de comercio internacional. • No están registrados como importadores/exportadores. • Adquieren insumos importados por terceros.

Fuente: elaboración propia basado en (CANVAS, s.f.)

Análisis de importaciones y exportaciones del producto.

Para realizar un correcto análisis del producto en el mercado, se realiza la clasificación arancelaria.

La clasificación en árbol de la posición arancelaria de la máquina lavadora industrial, 8424.30.10.900M, es la siguiente:

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

Capítulo84: reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

Partida: 8424: aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

Sub partida SA8424.30: máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

NCM8424.30.10: equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.

SIM 8424.30.10.900M: los demás.

El tratamiento arancelario de esta posición es el siguiente:

Derecho de Exportación (DE)	Derecho de Exportación (DE Dec. 789/20)	Reintegro Extrazona (RE)	Reintegro Intrazona (RI)
0.00%	0.00%	7.00%	7.00%

Fuente: elaboración propia, basado en (VUCE, 2021)

Por medio del decreto 1060/2020 el gobierno nacional mantiene la desgravación de derechos de exportación para la posición arancelaria correspondiente a las lavadoras industriales. (OFICIAL, 2021)

Importaciones mundiales del producto correspondiente a la nomenclatura 8424.30

Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020
Estados Unidos de América	2.350.085	2.660.305	2.942.740	2.793.438	3.699.758

China	1.530.030	1.688.026	1.788.760	1.578.027	1.390.380
Alemania	1.168.314	1.186.636	1.348.781	1.301.132	1.313.115
Francia	793.681	802.925	903.959	889.771	930.352
Canadá	615.931	649.882	717.612	727.464	790.051
Italia	466.338	482.533	507.850	502.387	555.554
Australia	420.581	444.819	463.574	462.614	499.849
España	372.893	418.889	440.356	408.392	463.652
Japón	349.322	348.948	400.987	372.426	455.135
Brasil	282.180	297.969	297.411	301.646	298.851
Suiza	204.460	247.019	240.371	233.015	234.496
Argentina	132.229	159.889	149.823	111.766	124.755
Chile	90.059	99.165	107.656	108.763	106.359
Perú	84.340	81.584	74.839	80.051	104.528
Finlandia	73.432	76.827	94.112	91.095	89.504
Colombia	68.762	66.964	64.708	69.303	86.636
Paraguay	32.939	43.549	60.609	38.996	42.637
Costa Rica	27.123	24.894	23.181	20.003	23.899
Bolivia, Estado Plurinacional de	22.106	26.791	27.792	24.906	22.869

Fuente: (TRADE MAP, s.f.) * Unidad: Dólar Americano miles

En la tabla se puede observar que los países que importan mayor cantidad de este producto son países industrializados. Analizando la variación de las importaciones año tras año, Estados Unidos se mantiene como el primer importador de la máquina lavadora, seguido por China y Alemania. En cuanto al mercado de Latinoamérica, que es el mercado meta de este trabajo, Brasil y Chile resultan países competitivos para comercializar las lavadoras de la empresa MAN-SER SRL.

Exportaciones mundiales del producto correspondiente a la nomenclatura 8424.30

Al analizar los principales exportadores de máquinas lavadoras del mundo se conoce los competidores:

Exportadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020
China	3.125.662	3.486.810	3.866.563	3.925.022	4.956.207
Alemania	2.951.769	3.340.245	3.751.256	3.471.702	3.267.314
Estados Unidos de América	2.674.784	2.628.096	2.689.917	2.621.713	2.483.309
Italia	1.419.111	1.487.239	1.599.126	1.483.671	1.585.156
Países Bajos	669.095	677.238	740.187	749.602	851.900
Reino Unido	517.974	532.569	587.012	544.021	517.893
Francia	444.114	481.050	477.993	458.383	463.925
Corea, República de	434.672	346.499	481.444	434.078	427.644
España	301.966	340.504	372.090	352.064	392.885
Japón	396.718	464.408	521.983	504.666	373.858
Suiza	299.835	303.722	336.152	322.486	325.139
Polonia	222.306	264.222	327.473	168.172	312.268
Canadá	257.178	266.243	256.994	269.328	286.181

Taipei Chino	245.462	256.087	279.274	259.696	265.118
Brasil	169.182	248.903	242.706	216.669	244.895
Rusia, Federación de	36.915	73.189	52.341	55.989	71.066
Australia	39.440	45.713	56.757	53.815	43.457
Argentina	45.832	47.333	48.228	54.504	42.379
Colombia	6.452	6.803	6.501	6.662	7.990
El Salvador	3.305	3.294	2.943	3.471	3.800
Chile	3.451	5.657	4.547	3.877	3.605
Perú	1.265	1.434	1.253	1.418	879
Mozambique	28	60	16	77	232
Bolivia, Estado Plurinacional de	0	0	0	119	177
Paraguay	41	56	1	15	150

Fuente: (TRADE MAP, s.f.) * Unidad: Dólar Americano miles

Del cuadro se desprende que el mayor exportador mundial, sostenido año tras año, es China, seguido por Alemania y Estados Unidos. Lo que significa que en la región no hay un competidor directo de la empresa MAN-SER.

DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO

La capacidad productiva, el personal con suficiente experiencia y conocimiento en los procesos con los que cuenta MAN-SER y la certificación de calidad (normas ISO-9001) son bases sólidas con las que cuenta la empresa para poder salir de la zona de confort en la que se encuentra en el mercado nacional y cruzar fronteras emprendiendo una exportación. El hecho de no contar con un experto en Comercio Internacional no es un obstáculo, dado que se puede incorporar en el organigrama ese departamento o bien buscar un asesor externo que guíe al usuario. Entre las actividades demandadas al experto en el área, se le puede pedir que desarrolle políticas comerciales internacionales en la empresa, la inscripción en el registro de importadores y exportadores como primera medida y coordine con los diferentes sujetos del comercio (despachante, forwarder, proveedores, clientes) para armar el circuito logístico internacional y lograr la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

En cuanto al contexto nacional en 2021, después de un año de pandemia, están a la vista las dificultades en la economía argentina, representadas en la alta inflación, más del 40% del índice de pobreza, la elevada tasa de desempleo y las medidas tomadas por el gobierno referidas al aislamiento social obligatorio. Más allá de ello siguen vigentes programas que benefician puntualmente al producto elegido para exportar, la lavadora.

Al ser la primera exportación no pagaría derechos (el monto anual sujeto a desgravación no podrá superar los U\$S 300.000), y si tuviera que pagarlos sería un 12% con un tope de \$3 por dólar, de los cuales esta posición arancelaria cuenta con un reintegro del 7%. El programa de apoyo a las PyMEs es una oportunidad clara que beneficia a la empresa y en conjunto con las organizaciones de promoción de exportaciones podrían permitir la generación de oportunidades para cruzar fronteras y adentrarse en mercados internacionales. Otro aspecto positivo es que dentro de los 10 principales exportadores de mercadería idéntica a la de MAN-SER SRL, ninguno de ellos pertenece a América del Sur.

En conclusión, observando el entorno internacional existen diversas oportunidades de comercializar el producto a nivel mundial, pero dado que se conoce que clientes locales distribuyen la lavadora a países de Latinoamérica y teniendo en cuenta la situación política económica actual de la Nación y que sería la primera experiencia en comercio internacional, lo recomendable sería enfocarse en mercados más asequibles en términos geográficos, competitivos y demográficos, lo cual puede resultar beneficioso en términos económicos, por la cercanía significarían costos de logística y transporte más bajos y sentar una experiencia para luego proceder a destinos más alejados y mercados más desarrollados y por lo tanto más competitivos.

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de orientar al usuario sobre el proceso a realizar y presentar las bases teóricas que guiarán el proyecto de exportación se exponen las herramientas que colaboran con el cumplimiento de los objetivos.

La selección del mercado meta de la lavadora es esencial para el desarrollo de la oportunidad de negocio ya que influirá directamente en la economía y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Para ello las empresas llevan a cabo un proceso de Selección de Mercados Externos (SME) en el que primero se enfocan en la información a nivel macro, para seleccionar un número limitado de países a los que sea factible exportar el producto. Los pasos que debe incluir este proceso son: 1) Filtración, que es una revisión preliminar, en la que se identifican los mercados potenciales, en la que se tienen en cuenta la posición arancelaria y otros indicadores derivados de la misma., 2)

Identificación, es una observación en profundidad, se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo en el que se aplican herramientas que son muy útiles para alcanzar el objetivo, por ejemplo una matriz multicriterio, la cual compara diversas variables tales como barreras comerciales y culturales, competidores, de los mercados pre seleccionados y 3) Selección, es el paso final, se lleva a la conclusión de cuál sería el mercado más viable para la ejecución del plan (SANTOS, 2013).

El proceso de análisis jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process) o matriz multicriterio es el elemento determinante que permite analizar los potenciales mercados desde una perspectiva objetiva evaluando y calificando las variables estadísticamente ya la vez éstas permitirán tomar una decisión eficiente y concordante con la realidad comercial de la empresa (SAATY, 1980). La característica más relevante del AHP es el modo en que se integra la diversidad de los factores del proceso de evaluación. De esa integración de mediciones y percepciones resulta una escala única que sirve para definir un orden de prelación. En conclusión, el primer paso del AHP es definir los criterios a ser evaluados, luego se les asigna un peso referente, el cual indica la importancia relativa para quien está investigando. La escala de ponderación usualmente oscila de 1 a 5 donde 1 representa las peores condiciones y 5 las mejores condiciones (JEANNET & HENNESEY, 2005).

Luego de la selección del mercado meta se debe desarrollar el plan de acción, en el cual se establecen los objetivos de la empresa y las estrategias que encaminarán a un exitoso abordaje del mercado objetivo, específicamente se usará como guía la secuencia de una exportación, la cual se divide en tres fases principales: 1. Etapa comercial. 2. Etapa operativa. 3. Etapa de post venta (FRATALOCCHI, 2002).

La etapa comercial parte desde la decisión inicial de exportar, luego se debe recabar la Información y análisis de la misma, haciendo hincapié en todo lo relacionado a posición arancelaria, tratamiento tributario, financiero y cambiario, si el producto tiene beneficios al exportarse, tiene algún tratamiento especial, etc. Posteriormente se realiza una investigación de mercados teniendo en cuenta el país de destino, requisitos, competidores potenciales, costos de transporte para finalmente y luego de instrumental el plan comercial, realizar una Oferta Comercial Internacional.

La etapa operativa se materializa con la aceptación de la oferta por parte del importador, y allí inicia el análisis y la programación operativa, constituyendo el contrato compra-venta, y se ejecuta, teniendo en cuenta como primera medida el medio

de transporte más conveniente para concretar la operación, se lleva a cabo la acción operativa propiamente dicha en la cual intervienen algunos organismos en caso de ser necesario para realizar certificaciones, la aduana ejerciendo el correspondiente control de la mercadería, cobros y pagos finales de derechos de exportación, reintegros y/o estímulos si correspondieran.

Por último, en la etapa post venta se realiza el cobro de incentivos, el seguimiento de seguros contratados y se efectúa un análisis del resultado económico de la operación. También en caso de ser necesario se realiza la puesta en marcha de equipos, servicios y reparaciones.

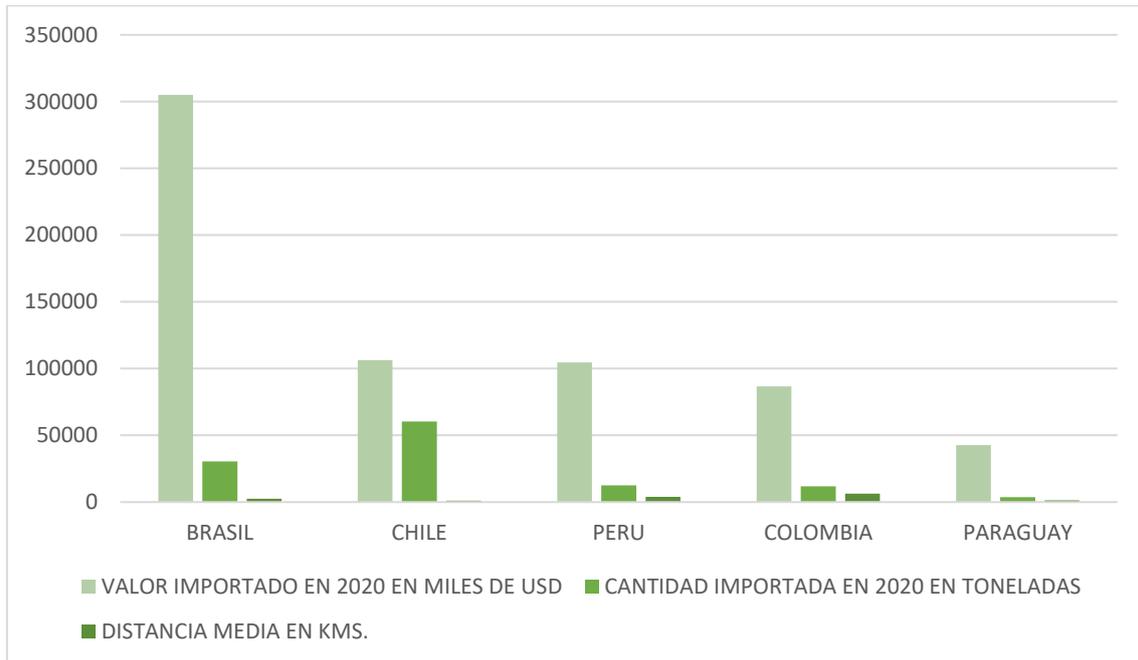
Cabe destacar que la exportación puede ser directa, la cual se caracteriza porque la empresa se responsabiliza durante todo el procedimiento; o indirecta, a través de la cual la empresa delega en un tercero del mismo país la comercialización y marketing en el país de destino. Entre las distintas estrategias de penetración de mercados se pueden enumerar 1) la producción propia, mediante la cual se trabaja bajo un plan de expansión internacional de la empresa y genera la articulación a una nueva zona geográfica; 2) la franquicia, mediante la cual la empresa exportadora cede su marca y derechos legales a un tercero en el país de destino, quien se encarga de la explotación del negocio replicando el mismo modelo estipulado por contrato; 3) en el contrato administrativo, se subcontrata la gestión de una organización situada en el mercado objetivo para llevar a cabo el plan; 4) el joint venture integra una empresa exportadora con una potencial organización aliada y de esta manera desarrollan en conjunto el plan estratégico de exportación (HELMAN & QUESADA, 2017).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Con el fin de cumplir los objetivos planteados para el presente trabajo, en esta etapa se procede a aplicar lo propuesto anteriormente. Por ello se desarrollará la Matriz Multicriterio para la selección del país destino de la lavadora industrial de MAN-SER.

Del análisis de situación se desprende que entre los principales exportadores de la máquina lavadora no se encuentra ningún país de Latinoamérica, por lo que el único competidor en América sería Estados Unidos. En cuanto a los importadores que cumplen los diversos criterios de selección como la distancia geográfica, acuerdos

comerciales y similitudes en los niveles tecnológicos e industriales se encuentran Brasil, Chile, Perú, Colombia y Paraguay.



Fuente: elaboración propia en base a (TRADE MAP, s.f.)

Conjuntamente a lo expuesto, una primera experiencia a países cercanos serviría de aprendizaje y experiencia para luego apuntar a destinos más lejanos.

Para aplicar la matriz multicriterio se definieron los siguientes criterios de selección:

- Importaciones totales de la Posición Arancelaria 8424.30 en el año 2020 (FOB U\$S).
- Importaciones totales del país (FOB U\$S).
- Derechos de importaciones para la posición arancelaria 8424.30 en el año 2020 (%).
- Distancia hasta el país de destino (en km).
- Acuerdos comerciales vigentes.
- Crecimiento del PBI (estimado 2020).

Matriz multicriterio

País	Criterio	Impo. totales de la PA	Importaciones totales en 2020	Derechos de importación para	Distancia en km de país de	Acuerdos comerciales	Crecimiento del PBI en	Total
		8424.30 en 2020 (en miles de U\$S)	(FOB U\$S)	PA 8424.30 en 2020 (%)	destino - Argentina		2020(respecto 2019)	
Chile	Peso	0.25	0.1	0.25	0.15	0.15	0.1	1.00
		106.359	51,499,474,262	6%	1012km.	Pref. Arancelaria. MERCOSUR-Chile	3.2%	
	valor	4	4	5	5	5	5	
	Ponderado	1	0.4	1.25	0.75	0.75	0.5	4.65
Brasil		305.069	158,930,498,838	0%	2385km.	Pref. Arancelaria. MERCOSUR AAP.CE Nro. 18.	-4.1%	
	valor	5	5	5	2	5	2	
	Ponderado	1.25	0.5	1.25	0.3	0.75	0.2	4.25
Perú		104.528	33,605,767,364	12%	4000km.	Pref. Arancelaria.	-11.1%	
	valor	3	3	5	1	4	1	
	Ponderado	0.75	0.3	1.25	0.15	0.6	0.1	3.15
Colombia		86.636	29,743,825,310	12%	6197km.	Pref. Arancelaria.	-6.8%	
	valor	2	3	5	1	4	2	
	Ponderado	0.5	0.3	1.25	0.15	0.6	0.2	3
Para guay		42.637	9,221,998,202	0%	1211km.	Pref. Arancelaria. MERCOSUR	8%	

						AAP.CE Nro. 18.		
	valor	2	2	5	5	5	4	
	Ponderado	0.5	0.2	1.25	0.75	0.75	0.4	3.85

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes (TRADE MAP, s.f.) (NOSIS, s.f.).

Como se desprende de la matriz la mejor opción para comercializar la lavadora industrial es Chile. Los factores de mayor influencia fueron la distancia desde Córdoba, los acuerdos comerciales vigentes dado que son variables que influyen directamente en los costos de comercialización y en el precio final del producto.

Como primer paso en un Plan de Exportación, es importante destacar que la empresa debe realizar su registro como exportadora ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), gestión que realiza un despachante de aduana.

Etapa comercial

Ya definido el país de destino, se propone una estrategia de Exportación Directa, en la cual la empresa deberá encontrar potenciales clientes en el exterior, para lo cual se recomienda utilizar bases de datos nacionales e internacionales en donde están disponibles estadísticas de importación y los datos necesarios para contactarlos. A continuación se ofrece un listado de empresas importadoras de la posición arancelaria 8424.30.

Nombre de la empresa	A que se dedica	Ciudad
Alfa Laval S.A.C.I.	Empresa especializada en tecnología de intercambio de calor, separación y manejo de fluidos.	Santiago
Comercial Galicys S.A.	Comercialización de equipos industriales.	Santiago
M & H Ltda.	Venta, comercialización de productos soldadores varios para la industria.	Santiago
Equipos Para La Construcción Lechuga Hnos. S.A. - LH S.A.	Fabricación, reparación, venta y arriendo de equipos para la construcción.	Santiago
Ingeniería Y	Comercialización de	Santiago

Abastecimientos Industriales, SA - Inabi S.A	productos para la industria minera.	
---	-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia basado en (TRADE MAP, s.f.)

Producto

La lavadora industrial pesa 3200kg. Sus medidas son: largo 2.5 metros, alto: 2.7 metros, ancho: 2.10 metros. Por su tamaño, volumen y peso, un contenedor estándar de 20 pies: 20”x 8”x6” es adecuado y suficiente para el transporte de la lavadora industrial.

Promoción

El mejor plan de promoción para una empresa son las ferias comerciales internacionales, en donde éstas se presentan exponiendo sus productos para poder atraer a la mayor cantidad de clientes interesados, pero en tiempos de pandemia por COVID-19 esta tarea se vio muy afectada, pero no imposibilitada gracias al alcance del internet, por lo que se siguen realizando on-line.

Conociendo las principales empresas importadoras de la máquina lavadora en Chile, se pueden conseguir direcciones de mail o teléfonos para realizar una primera presentación de la empresa MAN-SER SRL y del producto en particular, y una vez materializado el primer contacto coordinar conferencias vía Meet o Zoom para la presentación formal del producto. Otra opción de promoción es contactarse con la embajada y cámaras de comercio chilenas para dar a conocer su producto, o bien gestionar a través de la Agencia de Inversión y Comercio Internacional la inscripción en páginas destinadas a la promoción de empresas locales.

Precio

El precio fijado por la empresa para la lavadora industrial es de U\$S 60.000,00 puesta en la puerta de la fábrica.

Para calcular el precio FOB se utilizará la siguiente fórmula:

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

- CT unitario: (Costo puesta EXW + Costo de transporte interno hasta depósito fiscal + Gastos varios) = USD 60,475.
- IIT: 0%
- IID: 0%
- CAg f = No aplica (Honorarios de agente)
- %R = 7%
- %DN = 0% - EXENTO
- %CAg = 1% FOB (Comisión de agente consultor)
- %HonDA = 2,5% FOB (Honorarios despachante de aduanas)
- %O = 1,5% (Gastos operativos, administrativos, bancarios, no contemplados anteriormente)
- %UIG = 35% (Rentabilidad estimada)

$$\text{Precio FOB/FCA} = \frac{60.475 + [(0 + 0 + 0) \times 0.07] - (0 \times 0)}{1 + 0.07 - (0 \times 0.07) - 0 - 0.01 - 0.025 - 0.015 - 0.35} = 84.074,795$$

Al tratarse de la primera exportación de MAN-SER SRL y al estar vigentes los tratados de preferencia arancelaria no se pagarían derechos de exportación y percibe el beneficio de Reintegro del 7%, por lo que se desprende de la formula anterior que el total del FOB por exportar una maquina lavadora quedaría en: U\$D 84.074,795.

La PA del producto no paga derechos de importación en Chile, lo que facilita el transporte a cargo del exportador, entregando la mercadería en el domicilio del cliente, tomando los términos de comercialización DDP.

Oferta internacional

El cliente potencial sería Comercial Galicys S.A. a quien se realizaría la oferta comercial internacional con la descripción de los siguientes ítems: producto, características, marca, posición arancelaria, cantidad, condición de entrega, condiciones

de pago, validez y plazo de entrega. Como medio de pago se utilizaría la carta de crédito ya que es el medio más seguro y es la primera transacción que se hace entre las empresas. La misma suele negociarse entre 90 o 180 días, mientras mayor sea el plazo de la carta, mayor será el precio con el que se cotice el bien.

◀ MANSER ▶	
OFERTA INTERNACIONAL	
COTIZACION N°: 0001/21	
CONSIGNATARIO	Comercial Galicys S.A
PRODUCTO	Maquina lavadora industrial
CARACTERISTICAS	Fabricada en origen. Diseñada a medida según lo solicitado
MARCA	MAN-SER SRL
POSICION ARANCELARIA	8424.30.10
CANTIDAD	1 unidad
MEDIO DE TRANSPORTE	Terrestre
PRECIO FCA	U\$D 84.064,795
ADICIONALES PUESTA EN SGO DE CHILE (DDP)	
FLETE INTERNACIONAL COR - SGO CHILE	U\$D 2.750
SEGURO INTERNACIONAL	U\$D 1.237,50
INGRESO A CaCEC Y CONSOLIDACION	U\$D 320
FRONTERA/ADUANA	U\$D 85
EMISION CRT	U\$D 135
PRECIO TOTAL U\$S	U\$D 88.592,295

Fuente: elaboración propia.

Condiciones comerciales:

- Forma de pago: 25% pago adelantado mediante transferencia bancaria a la cuenta perteneciente al Banco Rio y el resto con Carta de crédito.
- Plazo de entrega: a convenir.
- Validez de la oferta: 30 días a partir de la fecha de cotización.
- Garantía: 12 meses por defecto de fábrica.
- Asistencia técnica: Asesoramiento y asistencia técnica a requerimiento de la compradora.

Etapa operativa

Luego de la recepción, análisis y posterior aceptación de la oferta enviada debe instrumentar el contrato de compraventa pasando así a la segunda etapa del plan, la operativa, en donde se deberá realizar la contratación del transporte y el traslado de la mercadería. En el anexo 1 se encuentra la cotización por parte de la empresa Cargas Inter American Cargo. Por otro lado se deberán iniciar los trámites aduaneros contratando un Despachante de Aduanas, quien es el profesional especializado en este tipo de gestiones.

Etapa Posventa

Con el fin de fidelizar a los clientes y lograr otra compra o recomendaciones en el mercado, es importante brindar un servicio post-venta completo e intensivo. Lo óptimo es coordinar la instalación y puesta en marcha de la maquina ya sea mediante medios virtuales o con la presencia de un técnico especializado de MAN-SER, asesoramiento, asistencia técnica y garantías del equipo, todo ello establecido en el contrato de compra-venta.

Diagrama de Gantt

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
ANALISIS DE SITUACION						
ETAPA COMERCIAL						
ETAPA OPERATIVA						
ETAPA POST VENTA						

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis y lo expuesto en el presente reporte se concluye que el sistema productivo, los recursos humanos y el capital con los que cuenta la empresa MAN-SER son suficientes para poder incursionar en el mercado externo. El mercado óptimo para la primera experiencia internacional de la empresa es Chile, debido a los acuerdos comerciales vigentes, la cercanía geográfica que se traduce en un costo menor de transporte, nivel de desarrollo económico y social, entre otros factores que representan alto potencial y bajo riesgo para los beneficios que la empresa podría obtener. La máquina lavadora es demandada en mercados externos, y dado que cada una puede ser diseñada según las necesidades del cliente, cuenta con una ventaja competitiva con la cual penetrar al mercado meta.

Con el fin de desarrollar nuevos mercados e incrementar su cartera de clientes, es de vital importancia que la empresa aproveche esta oportunidad de abrir sus fronteras. Esta acción, más allá de ser un desafío, va a generar nuevos ingresos, que van a permitir aprovechar al máximo su capacidad productiva.

El escenario mundial es inestable dadas las decisiones tomadas por los diferentes gobiernos frente a la pandemia por Covid-19, especialmente en Argentina, quien tomó una posición proteccionista, sin embargo es recomendable analizar las ventajas y desventajas de expandirse, teniendo en cuenta los beneficios que brindan los organismos para la promoción de exportaciones para las Pymes y la exención del pago de derechos de exportación mediante el decreto 789/20.

Como recomendación y con el fin de aprovechar al máximo los recursos de la empresa, se plantea el desarrollo de un área de comercio internacional dentro del organigrama de la empresa o bien la contratación de un asesor externo experto en la materia, quien analice los mercados y seleccione los adecuados para la comercialización de los productos de la empresa, realice la promoción, mediante la participación en ferias comerciales y haga un estudio exhaustivo de las regulaciones vigentes, los tratados comerciales y lleve a cabo el proceso de comercialización internacional.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA PRO CORDOBA. (2021). Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/transfil-3377.html>

BANCO MUNDIAL. (2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

CAC. (2021). *CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO Y SERVICIOS*. Obtenido de https://cac.com.ar/noticia/Memoria_CAC_2020_12977

CANVAS, U. S. (2021). *MAN SER Productos y servicios industriales . Cordoba*.

CIENCIA, M. D. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

EFE. (2021). AGENCIA EFE. Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-industria-argentina-cayo-un-7-6-en-2020-por-pandemia-de-coronavirus/20000011-4457713>

EISAIRE. (2021). Obtenido de <https://eisaire.com/>

ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADOS INTERNACIONALES. (2017). Obtenido de <http://helmanquesada.com/wp-content/uploads/2017/09/COMPILACI%C3%93N-ESTRATEGIA-Y-FACTORES.pdf>

FRATALOCCHI, A. (2002). *COMO EXPORTAR E IMPORTAR*. BUENOS AIRES: ERREPAR.

INDEC. (2021). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

JEANNET, J., & HENNESEY, H. (2005). *GLOBAL MARKETING STRATEGIES, 6TA ED*. HOUGHTON MIFFLIN.

OFICIAL, B. (2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

SAATY. (1980). *The analytic hierachy process*. NEW YORK: MCGRAW-HILL.

SANTOS, G. R. (2013). *Metodologías de Selección de mercados externos y mercados emergentes*. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/udp/journal/v5y2013i1p28-51.html>

SICE. (2021). *SISTEMA DE INFORMACION SOBRE COMERCIO EXTERIOR*.

Obtenido de http://www.sice.oas.org/Mercosur/instmt_s.asp

TRADE MAP. (2021). Obtenido de <https://www.trademap.org/>

TRANSFIL. (2021). Obtenido de <https://www.trans-fil.com.ar/historia>

VUCE. (2021). *Centro de Informacion VUCE*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=8424.30.10.900&operacion=exportacion>

ANEXOS

Anexo I

Presupuesto Agente de Cargas Inter American Cargo
Estimada Belkys Burgos Soria

Adjunto la cotización solicitada para (1) máquina lavadora industrial.

Terminal de arribo: Ciudad de Santiago, Chile
Servicio hasta: DDP Av. Los Zapadores 0699, Recoleta, Región Metropolitana, Chile
Fracción arancelaria: 8424.30

Ingreso a CaCEC y consolidación	USD 320
Frontera/Aduana	USD 85
Flete terrestre	USD 2750
Emisión CRT	USD 135
Seguro de carga	USD 0,45%