

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de caso

**“Oportunidades de negocios para las máquinas lavadoras de MAN – SER S.R.L. en el mercado latinoamericano”**

Tabarez, Roberto Agustín

D.N.I: 41.681.661

Legajo: CIN02204

Córdoba, Argentina; 06 de Julio 2022

## *INDICE*

Agradecimientos:.....	3
Resumen: .....	3
Asbstrac: .....	3
Introducción:.....	5
OBJETIVO GENERAL: .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
Análisis de la situación.....	6
ANÁLISIS INTERNO.....	9
<b>FODA</b> .....	9
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
<b>ANÁLISIS PEST</b> .....	10
Análisis internacional preliminar.....	14
ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES MUNDIALES PARA LA POSICIÓN 84.24.30 .....	14
ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES PARA LA POSICIÓN 84.24.30 .....	15
Diagnóstico y discusión:.....	16
Marco teórico.....	18
Plan de implementación.....	21
MATRIZ MULTICRITERIO .....	22
DIAGRAMA DE GANTT .....	26
Conclusión .....	27
Bibliografía.....	28
ANEXO .....	30

## **Agradecimientos:**

En este trabajo final de grado quiero utilizar este espacio para agradecer a muchas personas que me han acompañado durante este semestre. En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres y hermana, que me han ayudado y apoyado en todo momento; y que con sus palabras me hacían sentir orgulloso de lo que soy y de lo que puedo lograr; a mi tutora, Sofia Bulacio, por haberme orientado en todo momento que necesité sus consejos; a todos mis amigos y futuros colegas, que me ayudaron de una manera desinteresada, y por estar siempre presentes acompañándome a lo largo de esta etapa.

## **Resumen:**

En el presente trabajo final de grado (TFG) se propone desarrollar un reporte de caso con la finalidad de identificar las oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para las máquinas lavadoras dentro de la cartera de producto de MAN - SER S.R.L.

En una primera parte se realizó un estudio con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa, analizando el entorno interno y externo en el que se desenvuelve. Luego, se procedió a la elaboración de una matriz multicriterio, obteniendo a Chile como el país más conveniente para la exportación de este producto. A partir de ello se implementó la estrategia de penetración de exportación directa, destacando las condiciones de ventas y los precios resultantes bajo los diferentes Incoterms.

Finalmente, se determinó que MANSER SRL cumple con las condiciones y requisitos necesarios para realizar la exportación obteniendo claros beneficios.

Palabras claves: Máquinas Lavadoras; Exportación; Chile; Estrategia de penetración

## **Asbstrac:**

The aim of this final graduation work was to develop, which allows to recognize the potential Latin American markets for "WASHING MACHINES" within the product portfolio of MAN - SER S.R.L.

FIRSTLY, the company works and analyzes the internal and external environment in which it operates. After the analyses, it was concluded that Chile is the most optimal country to carry out its first export for the company. Secondly, the direct export penetration strategy

was implemented highlighting the sales conditions and the resulting prices under the different Incoterms.

Finally, an export step by step plan is propose taking in count all the peculiarities that the company must pursue to successfully achieve the objectives proposed in this final graduation project.

Key words: Washing Machines; Exportation; Chile; Penetration Strategy.

## **Introducción:**

En el presente Trabajo Final de Grado (TFG) se desarrolla un reporte de caso con la finalidad de identificar las oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para las máquinas lavadoras dentro de la cartera de producto de MAN - SER S.R.L.

MAN – SER SRL es una empresa con gran trayectoria en la manipulación y controlado de la viruta y en máquinas lavadoras dentro de la industria metalúrgica. Presenta una extensa cartera de productos tanto para el cuidado de equipos y recursos; como así también ofrece un amplio espectro de servicios, posibilitando múltiples proyectos integrales a sus clientes, disponiendo de un posicionamiento sobresaliente.

Su visión está orientada al posicionamiento de la marca tanto en el mercado interno como en el extranjero por medio de la confiabilidad al adquirir sus productos. Por otro lado, su misión tiene el propósito de ofrendar la solución adecuada a la necesidad del cliente, siempre y cuando se mantenga la innovación y la creatividad.

El propósito de este reporte de caso se enfoca en realizar un plan de negocio sobre las oportunidades comerciales de las máquinas lavadoras en la región Latinoamérica a fin de lograr la exportación. Asimismo, la problemática de este proyecto está absolutamente alineado a la misión y visión de la empresa.

Por otro lado, se debe mencionar que no existe una gran cantidad de empresas que exporten máquinas lavadoras desde Argentina, pero si se destaca el antecedente de la empresa Eisaire S. R. L. en la comercialización de sus productos en el mercado latinoamericano.

Se seleccionó a MAN – SER S.R.L. para llevar a cabo este proyecto debido a que la empresa actualmente está en condiciones en expandir su mercado hacia exterior. La trayectoria de la empresa permitirá realizar un plan de negocio internacional adecuado para ella mejorando su posicionamiento en la industria metalúrgica.

### *Objetivo general:*

Identificar las oportunidades de negocio de MAN – SER S. R. L. en el mercado latinoamericano para las máquinas lavadoras hacia el primer semestre de 2022.

### *Objetivos específicos:*

1. Detectar los potenciales clientes del mercado latinoamericano para la exportación de máquinas lavadoras de la empresa MANSER.
2. Definir la estrategia de penetración adecuada para la exportación al destino seleccionado.

## **Análisis de la situación**

MAN – SER S.R.L. es una empresa dedica a la actividad metalúrgica, apuntando al mercado de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, San Luis, Santa Fe y Tucumán. Si bien no posee filiales, la estructura central de la empresa se encuentra localizada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba.

El nacimiento de la firma tuvo el objetivo de ser el principal proveedor a nivel local, de la fabricación de tornos y centros de mecanizado. La ampliación de MAN- SER S.R.L. se dio con la adquisición de nuevas maquinarias permitiendo ampliar su cartera de productos y servicios. A medida que pasaron los años se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, ganando licitaciones de grandes proyectos y permitiendo competir con empresas internacionales líderes. Además, desarrolló nuevas líneas de productos, innovación en diseños, ingeniería y fabricación como así también la aplicación de nuevas políticas de calidad, inversión y certificaciones internacionales.

La cartera de productos de la empresa es muy amplia, cuenta con tres líneas de productos compuestos por máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cinta transportadora. Cabe mencionar que estos productos son construidos y diseñados por la empresa para así lograr satisfacer completamente con las necesidades del cliente. Además, cuenta con un servicio industrializado en el corte plasma HD, en el corte punzonado CNC, en el armado y soldadura (MAN-SER, sf).

El producto seleccionado para iniciar con este plan de negocio son las máquinas lavadoras. Para detectar las oportunidades comerciales de este producto en el mercado latinoamericano se requiere determinar la posición arancelaria para llevarla a cabo.

Por medio de TARIFAR se clasifica el producto y se identifican los impuestos, obligaciones, derechos correspondientes y tratamientos.

Posición arancelaria: **8424.30.10.900 M**

- 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.
- Capítulo 84: reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.
- Partida 84.24: aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
- Sub partida 84.24.30: máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
- NCM 8424.30.10: equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.
- SIM **8424.30.10.900 M** los demás. (Tarifar, sf)

Tratamiento Arancelario	
Derecho de Exportación	Reintegro
0%	7%

Tabla 1 - Tratamiento arancelario. Fuente: Elaboración propia con datos de Tarifar.

## Observaciones:

- Acuerdos:
  - Mercadería negociada en el Tratado de Libre Comercio entre Israel y el MERCOSUR, vigente a partir del 9 de septiembre de 2011.
  - Mercadería negociada en el Tratado de Libre Comercio entre MERCOSUR y Egipto vigente a partir del 1 de septiembre de 2017.
- Impuestos: se establece un régimen de percepción en el impuesto a las ganancias aplicable a las operaciones de exportación definitiva para consumo.
  - **0,50%** por cada operación de exportación cuando las facturas de exportación se emitan a nombre de sujetos domiciliados, constituido o ubicados en países, dominios, jurisdicciones, territorios y Estados asociados cooperadores a los fines de la transparencia fiscal.
  - **2,00%** por cada operación de exportación cuando las facturas de exportación se emitan a nombre de sujetos domiciliados, constituidos o ubicados en países, dominios, jurisdicciones, territorios y Estados asociados no cooperadores a los fines de la transparencia fiscal.
- Intervenciones previas:
  - RENAR - Registro Nacional de Armas.
  - ARN - Autoridad Regulatoria Nuclear.
- Mercados de cambios:
  - Exportaciones de bienes correspondientes a estas posiciones: 180 días corridos.
  - Operaciones entre partes vinculadas: 60 días corridos.
  - Bajo el marco del régimen “EXPORTA SIMPLE”, independientemente del tipo de bien exportado: 365 días corridos.
  - Los cobros de exportaciones deberán ser ingresados y liquidados en el mercado local de cambios dentro de los 5 días hábiles de la fecha de cobro.
- MERCOSUR – CCPAC:
  - Bien comprendido en el Anexo II de la Decisión N.º 37/05 CMC. Certificación de Cumplimiento de la Política Arancelaria Común. (CCPAC) – Bolivia y Chile.



Para realizar un plan de negocio claro, y obteniendo ciertas ventajas para la empresa, se deberá realizar un análisis de la situación que consta de un análisis interno de la empresa y del sector utilizando ciertas herramientas para dicho plan. Algunas de ellas que se emplearán para realizar este diagnóstico serán el FODA y PEST; acompañado por un análisis de las importaciones y exportaciones mundiales de las máquinas lavadoras. Ambas herramientas mencionadas anteriormente permitirán evaluar las condiciones que tenemos y el entorno en el que está insertada MAN – SER S.R.L. siendo un buen marco de referencia para impulsar la exportación del producto al mercado latinoamericano.

### *Análisis interno*

#### **FODA**

Para evaluar los recursos, habilidades y competencias de MAN – SER S.R.L, a fin de poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo en el plan de negocio, se desarrollará un FODA determinando los factores internos y externos de la empresa por medio de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. Esta herramienta gerencial permitirá adaptar la empresa a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles (Riquelme Leiva, 2016).

- *Fortalezas*
  - Posicionamiento y participación de la marca a nivel nacional.
  - Amplia cartera de producto.
  - Infraestructura y maquinaria destinada a la producción.
  - Servicio de posventa.
  - Política de calidad.
  - Certificaciones internacionales (Normas ISO 9001).
  
- *Debilidades*
  - Poco aprovechamiento del comercio exterior.
  - Falta de políticas medioambientales.
  - Subutilización de la capacidad productiva.

- *Oportunidades*
  - Expandir la cartera de producto al mercado latinoamericano.
  - Convenios con grandes empresas.
  - Innovación tecnológica.
  - Cooperación entre empresa y proveedor.
  - Número de competidores a nivel regional.
  - Acuerdos comerciales (MERCOSUR).
  
- *Amenazas:*
  - Situación sanitaria mundial.
  - Inestabilidad política regional y nacional.
  - La recesión económica actual afecta al sector metalúrgico.
  - Volatilidad del tipo de cambio.
  - Caída de la actividad industrial.
  - Presión tributaria - política monetaria no permite girar divisas al exterior y realizar aportes de capital.
  - Regulaciones que limitan importaciones (SIMI – LNA).

### *Análisis del sector*

#### *Análisis PEST*

Esta herramienta permitirá identificar los factores externos y cómo pueden interferir en la evolución de MAN- SER S.R.L., es decir, que ayudará a comprender el crecimiento o declive de mercado en el que emerge la empresa con la idea de saber la situación y el potencial del mercado, evaluando los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- *Factor Político:*

Con respecto al marco político, se puede decir que Argentina tiene una forma de gobierno que consiste en una República Federal basada en una democracia parlamentaria dividida por tres tipos de poderes, el poder ejecutivo, judicial y legislativo. El poder ejecutivo es detentado por el presidente de la Nación Argentina donde el presidente electo es Alberto Fernández desde el 10 de diciembre de 2019 (SantanderTrade, s.f.).

- Contexto actual:

La llegada de la pandemia ha provocado grandes estragos en el mundo político, actuando hasta el momento como un efecto contraproducente para unir o conciliar a las fuerzas política ya que es un rector demandante en el que se debió cubrir de manera instantánea sin margen para desacuerdos, marchas y contramarchas, por lo que llevó al presidente a tomar medidas de manera unilateral a través de decretos con el riesgo que la oposición se resista. Esas medidas unilaterales han profundizado la "grieta", generando que el idealismo político se dividiera aún más en la población (Banco Mundial, 2021).

Esas medidas unilaterales han provocado grandes problemas económicos al país, generando que sea otro motivo de conflicto entre el oficialismo y la oposición.

Por último, se pueden mencionar diferentes medidas con las que el gobierno pretende impulsar el crecimiento de las PYMES, algunas de ellas son:

- Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva.
- Plan Desarrollo Productivo Argentina 4.0.
- Plan de Desarrollo Productivo Verde.
- Política de financiamiento (Créditos para PYMES).

▪ *Factor económico:*

Esta variable es una de las más importantes dentro del análisis del entorno nacional ya que examina el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios a nivel nacional. Se considera la política monetaria y fiscal de los gobiernos, el nivel de ingresos, el producto interno bruto, el ahorro, la inversión, los precios, el nivel de empleo, cifras del comercio exterior, etc. Es decir, aquellos indicadores que afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores de MAN – SER S.R.L.

- Panorama en general:

Argentina es una de las economías más importantes de Latinoamérica después de Brasil y México. Se debe mencionar que nuestro país es abundante en diferentes recursos naturales, específicamente en energía y agricultura debido a su extenso territorio. También es reconocida por su reserva de gas y litio, y por su enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los

sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, nuestro país tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología (Banco Mundial, 2021).

A pesar de ser una potencia económica en Latinoamérica y una de las economías industrializadas más importantes del mundo posee grandes problemas de crecimiento económico por la falta de control de su inflación y alto índice de endeudamiento provocando un alto porcentaje de pobreza acompañados con grandes diferencias políticas (Banco Mundial, 2021).

- Contexto Actual:

En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo generando que la situación económica, ya frágil, se viera agravada por la dura lucha contra el COVID-19.

Con la llegada de la pandemia y con los problemas económico que viene arrastrando el país durante años, el peso argentino sufrió una devaluación del 40,5% a un 89% frente al dólar estadounidense. Argentina es consagrada como uno de los países con la moneda más vilipendiada debido a la sobrada desconfianza que genera la moneda local entre los residentes y los problemas que aparecen o las paupérrimas devaluaciones que se obtienen cuando se la quiere intercambiar por otra en algún país limítrofe. Además, la crisis mundial encontró a la Argentina mal posicionada. De ese modo, las restricciones al dólar oficial son muchas, en donde solo se pueda compra de 200 dólares por mes y habilitadas a un porcentaje mínimo de la población. Ese cepo provocó la aparición del dólar paralelo o "dólar blue", que es el billete estadounidense obtenido por fuera del mercado de cambio con un valor por encima del oficial debido a la alta demanda de este tipo de cambio (SantanderTrade, s.f.).

PRODUCTO BRUTO INTERNO	383,067 miles de millones USD
PRODUCTO INTERNO per cápita	8441,919 USD
ENDEUDAMIENTO DEL ESTADO	80,8% con respecto al PBI
TASA DE INFLACION	51,8% Tasa anual
TIPO DE CAMBIO	OFICIAL - \$ 97,2500

	NO OFICIAL - \$182	
	CONTADO CON LIQUI – 175,51	
RIESGO PAIS	1538	
ACTIVIDAD METALURGICA	+51,8% interanual	
NIVEL DE PRODUCCION (metalúrgica)	-4,4% interanual	
COMERCIO EXTERIOR	SALDO - 1.537	EXPORTACIONES - 7.252
		IMPORTACIONES - 5.715

Tabla 2 – Indicadores económicos. Fuentes: Elaboración propia con datos de Datosmacro.com, Santander Trade y ambitos.com.

- *Factor Social*

Esta variable permite describir la estructura social del país, es decir, el estudio de la población argentina en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos demográficos.

- Panorama en general:

Según el último censo del año 2010 realizado por el INDEC, Argentina cuenta con una población total de 47.327.407 de habitantes. Cabe destacar que en 2020 se realizaba el próximo censo, pero por motivos de puro conocimiento esta estadística descriptiva tuvo una postergación hasta mayo de 2022. También se debe mencionar que desde el último censo la Argentina recibió 274.017 extranjeros. Asimismo, el 77,7% proviene de los países limítrofes y de Perú; la paraguaya es la comunidad mayoritaria con 550.713 integrantes.

En el mercado laboral intervienen los siguientes indicadores; tasas de actividad, de empleo y de desocupación. Según el INDEC, la tasa de actividad alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo se ubicó en 41,6% y la tasa de desocupación se posicionó en un 10,2% (INDEC, 2020).

Además, se puede observar que existe una mayor conciencia medioambiental en la sociedad y en organizaciones no gubernamentales y nuevas exigencias del Estado por el deterioro del medio ambiente hacia las empresas.

- *Factor Tecnológico*

El desarrollo tecnológico en Argentina va en crecimiento. El auge de esta industria, en comparación con el resto de los países latinos, ha alcanzado enormes resultados, dando a la población la ventaja de contar con herramientas modernas y adaptadas a las más exigentes necesidades. Ese crecimiento en el desarrollo tecnológico no se hizo solo con el apoyo del Estado, sino con el incremento del talento tecnológico en el país a nivel mundial.

- Otras observaciones:
  - Implementación de nuevas certificaciones de innovación.
  - La implementación de políticas y proyectos de innovación y nuevas tecnologías para promover el desarrollo sustentable y alcanzar patrones de producción y consumo sustentable.

## **Análisis internacional preliminar**

### *Análisis de las exportaciones mundiales para la posición 84.24.30*

Exportadores	Valor exportado en 2018 (miles de USD)	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Valor exportado en 2020 (miles de USD)
<b>TOTAL</b>	<b>3152882</b>	<b>2913195</b>	<b>3134305</b>
China	635085	600244	749017
Alemania	806162	713611	706215
Italia	442663	397007	419751
Estados Unidos	230204	180752	171680
Vietnam	277	30887	150211
Países Bajos	106734	88214	117621
Dinamarca	65607	65301	72096
Canadá	66856	62452	62191
Polonia	76323	68335	60941
Reino unido	63379	69137	58602
Bélgica	51696	51497	56478
France	51975	61101	52616
España	48428	44889	50062
Eslovenia	7721	39354	46789
México	42742	40089	37219
Japón	51276	50204	35880
Republica Checa	49778	48679	34295
Austria	46537	28894	32592
Australia	13623	12516	13953
Brasil	16497	14754	11748

Tabla 3 - Análisis de las exportaciones mundiales. Fuentes: Elaboración propia con datos de Trade Map.

A través de la anterior tabla es posible comprender, entonces, que el exportador por excelencia y con gran ventaja sobre el resto de los países es China contando con un alto valor exportado en 2020 con respecto del 2018. Además, se puede identificar una diferencia menor en el valor exportado en 2019 entre China y el país que le sigue, Alemania, pero si una gran diferencia con lo demás países que completan la tabla. En cuanto a los países Latinoamericanos, México es el mayor exportador (2020), siendo partícipe de las exportaciones mundiales con un 1,18% y Brasil con un 0,37% (TRADEMAP, sf).

#### *Análisis de las importaciones mundiales para la posición 84.24.30*

Importadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Valor importado en 2020 (miles de USD)
<b>TOTAL</b>	<b>3472675</b>	<b>3154304</b>	<b>3387388</b>
Estados Unidos	539051	500026	688228
Alemania	280313	230111	242509
Francia	227080	221635	230607
Reino Unido	164164	136588	169657
Rusia	137583	123788	131303
Canadá	110252	105883	128680
China	292707	195324	108306
Polonia	79699	94696	95247
México	125568	109796	92895
Países Bajos	89477	76323	92029
España	79211	69897	91040
Italia	73622	84089	90791
Bélgica	63011	59376	71061
Austria	68321	58549	60770
Australia	52633	54852	55527
Brasil	62709	47462	53029
Vietnam	51660	50861	48133
Dinamarca	28959	27295	47313
Eslovenia	23149	43108	44858

Tabla 4 - Análisis de las importaciones mundiales. Fuentes: Elaboración propia con datos de Trade Map.

En la tabla ilustrada anteriormente se encuentran los 25 principales países importadores de la posición arancelaria 8424.30. En primer lugar, se ubica Estados Unidos de América, sucedido por Alemania, Francia, Reino Unido y Rusia. Si se analiza crecimiento positivo del valor importado entre el período 2018 a 2020, Estados Unidos cuenta con un crecimiento anual del 1,37%, seguida por Alemania con 1,24%, Francia 1,06%, Reino Unidos 1,05% y, por último, Rusia culminando con un crecimiento del 0,96%.

Con respecto a los países de Latinoamérica, podemos observar que el principal importador es México con una participación de 0,03% en las importaciones mundiales, teniendo en cuenta el valor importado en 2020, y a éste le sucede Brasil con un promedio más escaso. Por lo tanto, la participación en las importaciones mundiales de estos países no es significativa. En cuanto a la distancia media con los países proveedores, México es con la que mayor cantidad de kilómetros cuenta, siendo estos 7.504,43 km., y en segundo lugar Brasil con 2.822,00 km (TRADEMAP, sf).

### **Diagnóstico y discusión:**

Una vez realizado el análisis de la situación se procede a diagnosticar y discutir los resultados obtenidos del análisis interno y externo de MAN SER S.R.L.

Se contempla que del análisis interno de la empresa se obtuvieron resultados favorables con respecto a sus activos competitivos y las circunstancias del mercado. El balance de este análisis está completamente inclinado hacia los factores de optimización (Fortalezas - Oportunidades). Por lo tanto, MAN SER S.R.L. deberá seguir resistiendo a esas fortalezas y aprovechar esas oportunidades, pero, asimismo, está en condiciones de afrontar los factores de riesgo (Amenazas - Debilidades) que presenta. Una de las principales ventajas es que la empresa se encuentra en un buen posicionamiento a nivel nacional, por lo tanto, posee la infraestructura necesaria para iniciar con el proceso de exportación, aunque forme parte de un mercado sumamente afectado debido a causas externas. Por lo tanto, los factores de optimización son de mayor peso que los factores de riesgo.

Por otro lado, en el análisis externo se puede precisar que el mercado se encuentra en declive, pero con buenas proyecciones en los próximos años teniendo en cuenta los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Actualmente, el país se encuentra en un período de incertidumbre, originando que el mercado presente una inestabilidad sostenida. Si bien la posición económica del país no es favorable, la empresa deberá tomar medidas propicias para obtener la rentabilidad esperada al expandir el negocio al exterior, como la obtención de políticas de financiamiento y aplicación de certificaciones internacionales que ayudarán a realizar un plan de negocio óptimo.



Con respecto al aspecto económico se puede decir que la empresa no se encuentra beneficiada debido a la alta tasa de inflación como consecuencia de la emisión monetaria generando la subida de precios en el mercado interno. Las diferentes reglas de juego restrictivas que el gobierno propone generan desconfianza en el mercado, provocando que índices como el riesgo país y el tipo de cambio sean elevados; este último tiene un problema estructural de oferta y demanda de dólares debido a que existe una desconfianza hacia la moneda local generando una tendencia de aumento de la dolarización; además sumando a las imposiciones restrictiva del gobierno éste eleva las presiones cambiarias, reflejándose en el tipo de cambio no oficial, acompañado por el atraso del dólar oficial. Estos resultados no son buenos debido a la brecha cambiaria actual que desincentiva al exportador ya que muchas exportaciones están frenadas a la espera de un salto en el tipo de cambio. La internacionalización de las máquinas lavadoras permitirá el ingreso de divisas al país obteniendo una mayor rentabilidad de la que se alcanza a nivel nacional.

Al momento de exportar, el producto en cuestión se encuentra intervenido por dos entes de suma importancia como lo es el RENAR (Registro de Nacional de Armas) y ARN (Autoridad Regulatoria Nuclear), por lo que deberá ser sometido a un control exhaustivo. Además, se encuentra totalmente beneficiado con respecto al tratamiento arancelario ya que, al fomentar el valor agregado en el producto, la empresa al exportar tendrá derecho de exportación del 0% y con un reintegro del 7%. Otro de los beneficios que posee son los acuerdos comerciales por medio de la CCPAC con Chile y Bolivia.

Finalmente, por medio del análisis preliminar internacional, se destaca a Brasil y México como los mayores importadores de la región para este producto en cuestión. Estos dos potenciales mercados cuentan con una gran participación en las importaciones mundiales de las máquinas lavadoras.

A modo de conclusión, se puede decir que la situación de la empresa es favorable, de modo que el objetivo de expandirse en el mercado internacional es factible con la condición de que se tomen las medidas necesarias para llevar de manera óptima la internacionalización de MAN-SER S.R.L. a Latinoamérica sin dejar de lado los aspectos económicos del país.

## **Marco teórico**

Por medio del marco teórico se desarrollarán los conceptos principales sobre las herramientas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos planteados. Tomando como referencia el documento de Juan Francisco Pacheco / Eduardo Contreras, titulado "Manual metodológico de evaluación multicriterio" (2008) y el libro de Charles R. L. Hill / Gareth R. Jones, titulado como "Administración Estratégica" (2011)

Para el cumplimiento del primer objetivo, específico que implica detectar los potenciales clientes del mercado latinoamericano para la exportación de máquinas lavadoras de la empresa MAN SER S.R.L. se abordará la herramienta matriz multicriterio.

Según Pacheco y Contreras (2008), este método multicriterio se fundamenta a partir del proceso decisorio que requiere de la aplicación de métodos de comparación para apoyar al tomador de decisiones de tal manera que sean plenamente consistentes con algún marco de racionalidad adoptado.

Para clasificar las técnicas multicriterio es necesario ver como fluye la información entre los actores. Esta observación nos permite hacer una primera diferenciación entre las técnicas existentes que pueden ser con información a priori, sin información a priori y en las que el flujo de información es en los dos sentidos.

Por medio del análisis jerárquico (AHP) se deberán definir los mercados con mayor participación en las importaciones de las máquinas lavadoras, luego construir una estructura jerárquica que involucre todos los aspectos de interés y definir en una primera instancia los criterios estratégicos que participan en la decisión (políticos, económicos, sociales, medioambientales, etc.). En base a la información obtenida por el análisis de la situación se compara su importancia relativa con respecto al objetivo mencionado anteriormente por medio de una ponderación y luego se establece un ranking de prioridades para las diferentes alternativas, ranking que, dependiendo del objetivo, enfrentada representa la decisión a adoptar (Pacheco & Contreras, 2008).



donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Así, la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

- Exportación indirecta: la empresa exporta por medio de intermediarios independientes.
- Exportación directa: la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores.

2. Licenciamiento: es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial.

3. Franquicia: también es un acuerdo contractual que constituye una variación a la estrategia de licencia. Las franquicias consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto, o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta.

4. Join venture: esta estrategia hace referencia al intercambio de acciones o creación de una empresa, como una inversión directa. Se asume un mayor riesgo, aunque no se controla todo el proceso de internacionalización. Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y su control.

5. Subsidiarias en propiedad total: en esta estrategia la empresa controla todo el proceso de internacionalización, por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Esta subsidiaria puede realizar distintas actividades como, por ejemplo, acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las

normas o requerimientos de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, etc. Esta estrategia también es conocida como inversión directa en el extranjero.

### **Plan de implementación**

Una vez identificadas las herramientas adecuadas para lograr determinar las oportunidades de negocio de MAN – SER S. R. L. en el mercado latinoamericano para las máquinas lavadoras, se implementarán para llevar a cabo el proceso de exportación.

La matriz multicriterio permitirá determinar el país más conveniente para llevar a cabo el proyecto. La elección de los principales países para la implementación de este método será mediante la selección de los principales cinco importadores latinoamericanos para la posición 84.24.30.

Por otro lado, se determinó que las variables más óptimas para la elección del cliente potencial de Latinoamérica son las siguientes:

1. Volumen de las importaciones totales para la posición 84.24.30 (TRADEMAP, sf)
2. Crecimiento del PBI. (Banco Mundial, 2021)
3. Importaciones de bienes y servicios (% del PBI) (Banco Mundial, 2021)
4. Riesgo País. (Ámbito, sf)
5. Inflación. (Banco Mundial, 2021)
6. Facilidad de hacer negocios. (Banco Mundial, 2021), (TRADEMAP, sf)
7. Índice de desempeño logístico. (Banco Mundial, 2021)
8. Distancia. (GEODATOS, 2021)

### Matriz multicriterio

Una vez valorado cada país para cada una de las variables mencionadas anteriormente, se procederá a la elaboración de la matriz multicriterio para poder ponderar el valor de importancia asignado a cada variable con el valor propuesto del país para dicha variable. De esta forma, obtendremos el país más conveniente para la confección del proyecto.

		Variable N°1	Variable N°2	Variable N°3	Variable N°4	Variable N°5	Variable N°6	Variable N°7	Variable N°8	
↓	→	Volumen de las importaciones totales para la posición 84.24.30.10. 900.	Crecimiento del PBI.	Importaciones de bienes y servicios (% del PBI)	Riesgo País	Inflación	Facilidad de hacer negocios	Índice de desempeño logístico	Distancia	TOTAL
	PAISES	PESO	0.20	0.10	0.13	0.12	0.13	0.10	0.10	0.12
BRASIL	VALOR	2	3	1	2	2	1	2	3	1,99
	PONDERADO	0,4	0,3	0,13	0,24	0,26	0,1	0,2	0,36	
CHILE	VALOR	1	3	2	3	2	3	3	3	2,34
	PONDERADO	0,2	0,3	0,26	0,36	0,26	0,3	0,3	0,36	
COLOMBIA	VALOR	1	2	2	2	3	2	2	2	1,93
	PONDERADO	0,2	0,2	0,26	0,24	0,39	0,2	0,2	0,24	
ECUADOR	VALOR	1	1	2	1	3	1	1	2	1,51
	PONDERADO	0,2	0,1	0,26	0,12	0,39	0,1	0,1	0,24	
MEXICO	VALOR	3	1	3	2	1	2	2	1	1,98
	PONDERADO	0,6	0,1	0,39	0,24	0,13	0,2	0,2	0,12	

Tabla 6- Matriz multicriterio. Fuente: Elaboración propia.

Es posible determinar mediante la matriz multicriterio que la mejor opción como importador es Chile según los resultados obtenidos mediante el análisis de diferentes variables de diversos entornos. Los beneficios que puede acarrear el exportar las máquinas lavadoras de MAN-SER S.R.L. a Chile se basa en la estrecha relación y cercanía, como así también en la red de logística de fácil acceso y un constante crecimiento de la economía por parte del país.

Con el resultado de la matriz multicriterio, la siguiente base de datos nos permitirá conocer cuales con los principales diez compradores o importadores del mercado chileno.

EMPRESA	CONTACTOS	PAIS	CIUDAD
<b>Alfa Laval Sociedad Anónima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I.</b>	Teléfono: +56 23530300 Fax: +56 22311906	Chile	Santiago
<b>Augusto González E Hijos Limitada - Servical Limitada</b>	Teléfono: +56 22391723 Fax: +56 22391906	Chile	Santiago
<b>CKP S.A.</b>	Teléfono: +56 227784459 Fax: +56 25552157	Chile	Santiago

<b>Comercial E Industrial Cimex Ltda. - Cimex Ltda.</b>	Teléfono: +56 227784459 Fax: +56 25552157	Chile	Santiago
<b>Comercial Galicys S.A.</b>	Teléfono: +56 226226964 Fax: +56 226226173	Chile	Santiago
<b>Comercial Quantech Electronics Ltda.</b>	Teléfono: +56 226511703	Chile	Santiago
<b>Cosme Latinoamerica Sociedad Anonima - Cosme</b>	Teléfono: +56 23353905 Fax: +56 23353890	Chile	Santiago
<b>Equipos Para La Construcción Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A.</b>	Teléfono: +56 25253419 Fax: +56 25253307	Chile	Santiago
<b>Estrella Petrolera De Chile S.A. - Echile</b>	Fax: +56 61613913	Chile	Punta Arenas
<b>Festo Sociedad Anonima - Festo S.A.</b>	Teléfono: +56 26902800 Fax: +56 26902860	Chile	Santiago

Tabla 7 - Base de datos de los principales importadores chilenos. Fuentes: Elaboración propia basado en Trademp.

Por otro lado, una vez seleccionado el mercado potencial se establecerá la estrategia de penetración adecuada para expandir el mercado para las máquinas lavadoras de MAN-SER S.R.L. al mercado chileno.

Se considera que la estrategia de penetración de exportación es la forma más sencilla de la inserción internacional, consiste producir en Argentina y enviar la mercancía para su venta al mercado chileno. Como es lógico, cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades y debe cumplir con las políticas del país de destino.

Para empezar a expandir el negocio al mercado chileno se propone la exportación directa mediante la empresa Festo S.A. a la que se le venderá las máquinas lavadoras que luego serán distribuidas por el comprador en el país de destino. Se seleccionó dicha empresa debido al volumen de negocio y por su posicionamiento en la industria, ya que son especializados en impulsores de la automatización y de la formación técnica. Además, operan a escala internacional permitiendo que se conviertan en la fuerza impulsora de la industria chilena.

Con respecto a las condiciones de venta se recomienda a la empresa inclinarse por la exportación directa, formalizándose el envío por vía terrestre debido a la cercanía del destino y a los costos de la operación. Asimismo, la calidad del producto requiere que el embalaje del producto sea completamente seguro para que sea protegido correctamente y pueda soportar diferente manipuleo. Además, la exportación de esta mercancía no requiere ninguna modificación para el ingreso al mercado chileno. Al ser la primera relación comercial entre

ambas empresas la transacción de la operación se realizará por medio de una carta de crédito entre 90 o 180 días (negociables).

Luego de definir las condiciones de venta al potencial cliente chileno, se comenzará realizar el procedimiento correspondiente para obtener los precios resultantes bajo los diferentes Incoterms. Para poder comenzar con dicho método, en primer lugar, se deberán definir las unidades de ventas y el volumen unitario de producto a exportar representando un volumen en m3 de 5,41 m y un peso total del envío de la unidad es 600 kilogramos.

A continuación, se detallará el cálculo del precio FCA, CPT, CIP y DPP de exportación:

- Datos para el cálculo de FCA

<b>INCONTERM FCA - FOB</b>	
<b>Variable</b>	<b>Costo</b>
Costo mercadería	USD 60000
Embalaje	USD 550
Documentación y la carga de mercadería al transporte	USD 60
<b>CT</b>	<b>USD 60610</b>
Insumos importados temporalmente	-
Insumos importados de manera directa	-
Comisión del agente fija (Caf %)	-
Derecho de exportación (DE%)	0%
Reintegro (R%)	7%
Comisión del agente (Cag%)	1%
Honorarios despachante (%HonDA)	0%
Otros gastos (bancarios) (O%)	0,30%
Utilidad de impuesto a las ganancias (UIG%)	0.3375%
DN %	0.1071%



Tabla 8 - Calculo FCA - FOB. Fuente: Elaboración propia.

$$FCA = \frac{CT + \%R * (IIT + IID + CA_f) - \%DN * IIT}{1 + \%R - \%CA_g * \%R - \%DN - \%CA_g - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

$$FCA = \frac{60610}{1+0.07-0.01*0.07-0.1071-0.01-0.01-0.003-0.3375}$$

$$FCA = \frac{60610}{0.6017}$$

$$FCA = 100,731.26USD$$

Reintegro
%R* (FCA- (CAg * FCA))
0.07* (100,731.26- (0.01*100,731.26))
<b>Total: 6,981 USD</b>

Tabla 9 - Reintegros. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se procederá a calcular el Incoterm CPT para una unidad de las máquinas lavadoras sumándole el costo del flete internacional. Posteriormente, se calculará el Incoterm CIP el cual resulta de la suma del Incoterm CPT más el seguro internacional; permitiendo así llegar al Incoterm final DDP.

- Datos para el cálculo del CPT

INCONTERM CPT	
Valor CPT	USD 100,731.26
Flete internacional	2750 USD

Tabla 10 - INCONTERM CPT. Fuente: Elaboración propia.

$$CPT = FCA + FLETE INTERNACIONAL$$

$$CPT = 100,731.26 + 2750 USD$$

$$CPT = USD 103,481.26$$

- Datos para el cálculo del CIP

INCONTERM CIP	
Valor	USD 103,481.26
Seguro internacional	1% del FCA

$$CIP = CPT + SEGURO INTERNACIONAL$$

$$CIP = 104,481,26 + 1007,31$$

$$CIP = USD 104,489$$

- Datos para el cálculo del DDP:

ICONTERM DPP	
Valor CIP	103,481.26
Derechos de importación	No posee
Extraordinario Aduana	USD 150
Tasa de servicio aduanero	0.2% del CIP
Impuesto de valor agregado (IVA)	22% del CIP
Anticipo Impuesto de Valor Agregado	10% del CIP
Tasa consular	2% del CIP
Honorarios despachante	1% del CIP

Tabla 11 - ICONTERM DPP. Fuente: Elaboración propia.

$$DDP = CIP + DERECHO DE IMPORTACION + EXT. ADUANA + TASA DE SERVICIO ADUANERO + IMPUESTO DE VALOR AGREGADO + ANTICIPO DE IMPUESTO DE VALOR AGREGADO + TASA CONSULAR + HONORARIOS DESPACHANTE$$

$$DDP = 103,481.26 + USD 150 + 22766 + 10348,12 + 2070 + 1035$$

$$DDP = USD 139,850.38$$

### Diagrama de Gantt

Nº Actividades	Inicio	Final	1/8/2021	1/9/2021	1/10/2021	1/11/2021	1/12/2021	3/1/2022
ANALISIS DE LA SITUACION								
FODA								
PEST								
ANALISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR	10/8/2021	30/8/2021	—					
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	30/8/2021	10/9/2021		—				
SELECCIÓN DE MERCADO	10/9/2021	1/10/2021		—				
SELECCIÓN DEL POTENCIAL CLIENTE	1/10/2021	20/10/2021			—			
ESTRATEGIA DE PENETRACION								
PROCESO LOGISTICO								
DOCUMENTOS ADUANEROS	20/10/2021	3/1/2022						
COBRO Y LIQUIDACION DE DIVISAS	3/1/2022	13/1/2022						—

Tabla 12 - Diagrama de Gantt - Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusión**

En cuanto a lo abordado con anterioridad, es posible determinar que MANSER SRL cumple con las condiciones y requisitos necesarios para realizar la exportación de las máquinas lavadoras al mercado chileno ya que es la opción más competitiva de la región para introducir este producto a esa industria debido a que posee una gobernanza eficiente e instituciones sólidas; además cuenta con varios índices internacionales competitivos y de negocios. En consecuencia, muchas empresas internacionales continúan siendo atraídas por este país. Por otro lado, la distancia geográfica, los acuerdos comerciales, nivel de desarrollo económico y social serían lucrativos para la empresa.

Realizar esta operación internacional significaría para MANSER SRL la consolidación de la marca a nivel regional, la expansión de la cartera de cliente, el aumento de la competitividad, la compensación de las debilidades, el fortalecimiento de la capacidad productiva y financiera; por último, la mejora en la producción, los costes y la calidad de los servicios brindados.

Si la empresa toma la decisión de exportar debe tener en cuenta que son diversos los beneficios que obtiene al internacionalizarse, incrementando su potencial generando un desarrollo y crecimiento sostenido al obtener nuevos ingresos.

Por otro lado, se recomienda a futuro expandir el área de comercio internacional para así lograr atender otros mercados latinoamericanos aumentando el posicionamiento de la marca en la región.

## Bibliografía

- Ambitos.com. (sf). *Ambitos.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/metallurgicas-quieren-exportar-unos-us7500-millones-al-ano-n5213948>
- Argentino. (sf). *Argentino*. Obtenido de <https://www.argentino.com.ar/argentina/maquinas+lavadoras+industriales>
- Banco, & Mundial. (abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Charles, W. L., & Garth, R. J. (2011). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Cengage Learning .
- Competitiveness, T. G. (2020). *The Global Competitiveness*. Obtenido de The Global Competitiveness: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
- EISAIRE. (sf). *EISAIRE*. Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/>
- ExportadoresdeCordoba. (sf). *ExportadoresdeCordoba*. Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/man-ser-4336.html>
- GEODATOS. (2021). *GEODATOS*. Obtenido de GEODATOS: <https://www.geodatos.net/distancias/paises>
- ICCRF. (2020). *Open Market Index*. Obtenido de Open Market Index: <https://www.iccrf.org/>
- INDEC. (sf). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Infobae. (2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/07/26/el-caso-vicentin-la-agroexportadora-que-quiso-intervenir-el-gobierno-presentara-en-los-proximos-dias-una-propuesta-de-pago-a-los-acreedores/>
- MAN-SER. (sf). *MAN-SER*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/index.html>

- Mundial, B. (Abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Pacheco, J. F., & Contreras, E. (Junio de 2008). *Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35914/1/manual58\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35914/1/manual58_es.pdf)
- Pinokio. (sf). *Pinokio*. Obtenido de <https://pinokiomag.com/2021/08/22/global-lavadora-desinfectores-tamano-del-mercado-2021-participacion-2021-informe-por-ingresos-de-ventas-estrategias-comerciales-factores-de-crecimiento-tendencias-en-desarrollo-desarrollos-recient/>
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de from <https://www.analisisfoda.com/>
- Tarifar. (sf). *Tarifar*. Obtenido de <https://web.tarifar.com/>
- TRADEMAP. (sf). *TRADEMAP*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

## **ANEXO**

País	Valor importado en 2020 (miles de USD) para la posición 84.24.30.10. 900.	Valor	Rango	Valor	
Brasil	53,029	2	50,000 => 90,000	3	90,000 => 100,000
Chile	12,418	1	0 => 50,000	2	50,000 => 90,000

Tabla 13 - Valor importado en 2020 - Fuente: Elaboración propia obtenidas por tradenet

País	Crecimiento del PBI (2020)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	-4,10%	3	5,00 => 1,00	3	5,00 => 1,00
Chile	-5,80%	3	5,00 => 1,00	2	6,00 => 5,00
Colombia	-6,80%	2	6,00 => 5,00	1	10,00 => 6,00
Ecuador	-7,80%	1	10,00 => 6,00		
Mexico	-8,20%	1	10,00 => 6,00		

Tabla 14 - Crecimiento del PBI - Fuente: Elaboración propia.

País	Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	15,50%	1	20% => 10%	3	50% => 30%
Chile	26,30%	2	30% => 20%	2	30% => 20%
Colombia	20,00%	2	30% => 20%	2	20% => 10%
Ecuador	20,80%	2	30% => 20%		
Mexico	37,90%	3	50% => 30%		

Tabla 15 - Importaciones de bienes y servicios - Fuente: Elaboración propia.

País	Riego País (2021)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	350	2	400 => 200	3	200 => 0
Chile	89,24	3	200 => 0	2	400 => 200
Colombia	289	2	400 => 200	1	1000 => 400
Ecuador	839	1	1000 => 400		
Mexico	206	2	400 => 200		

Tabla 16 - Riesgo País - Fuente: Elaboración propia.

País	Inflación (2020)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	3,25%	2	4,00 => 2,00	3	2,00 => 1,00
Chile	3%	2	4,00 => 2,00	2	3,3 => 2,00
Colombia	2,50%	3	2,00 => 1,00	1	5,00 => 3,3
Ecuador	-0,30%	3	2,00 => 1,00		
Mexico	3,40%	1	5,00 => 3,5		

Tabla 17 - Inflación - Fuente: Elaboración propia.

País	Facilidad de hacer negocios	Valor	Rango	Valor	
Brasil	124°	1	100° => 160°		1° => 60°
Chile	59°	3	1° => 60°		60° => 100°
Colombia	67°	2	60° => 100°		100° => 160°
Ecuador	129°	1	100° => 160°		
Mexico	60°	2	60° => 100°		

Tabla 18- Facilidad de hacer negocios - Fuente: Elaboración propia.

País	Índice de desempeño logístico (2018)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	2,90%	2	3,30 => 2,90	3	5,0 => 3,30
Chile	3,32%	3	5,0 => 3,30	2	3,30 => 2,90
Colombia	2,94%	2	3,30 => 2,90	1	1,0 => 2,90
Ecuador	2,88%	1	1,0 => 2,90		
Mexico	3,05%	2	3,30 => 2,90		

Tabla 19 - Índice de desempeño logístico - Fuente: Elaboración propia.

País	Distancia (distancia desde ARG)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	2,916 km	3	0 km => 3000 km	3	0 km => 3000 km
Chile	768 km	3	0 km => 3000 km	2	3000 km => 5000 km
Colombia	4,885 km	2	3000 km => 5000 km	1	10000 km => 5000 km
Ecuador	4,315 km	2	3000 km => 5000 km		
Mexico	7,981 km	1	10000 km => 5000 km		

Tabla 20 - Distancia - Fuente: Elaboración propia.