



Trabajo Final de Graduación

**Plan de negocio para la internacionalización de la empresa
MAN-SER S.R.L.**

José Manuel Silvero

36.34.916

VCIN03208

Licenciatura en Comercio Internacional

2022

Resumen

El presente trabajo consiste en la elaboración de un reporte de caso, el cual, tiene como objetivo diseñar un plan de negocio para la empresa MAN-SER S.R.L.; El mismo consiste en evaluar la posibilidad de comercializar las máquinas lavadoras en el mercado latinoamericano. Para ello, se realizó un análisis de la empresa a los fines de evaluar si la misma cuenta con lo necesario y si es necesario reforzar algunos aspectos. A su vez, se analizaron los factores externos que podrían afectar a la empresa e influir en las decisiones que se puedan tomar como, por ejemplo, a qué país exportar. En vista de la demanda latinoamericana de las máquinas lavadoras, del estudio en base al proceso de selección de mercado y del análisis multicriterio, se obtuvo como resultado que Chile es el país indicado para realizar la primera exportación.

Asimismo, se evaluó la forma más conveniente para ingresar y comercializar las máquinas lavadoras al mercado chileno, y se determinó que la mejor forma es a través de una exportación directa, la cual le permite a la empresa influir en las variables de precio, producto, forma de distribución, entre otros. Para ello MAN-SER S.R.L deberá tomar contacto directo con el potencial comprador y coordinar las negociaciones, como el precio del producto, la manera en que se va a transportar las lavadoras hasta el país de destino y quien se hará cargo de los gastos en aduana, con el fin de poder llevar a cabo el plan de negocio e internacionalizar la empresa.

Palabras clave

Internacionalización, empresa, lavadoras, Latinoamérica, Chile.

Abstract

This work consists of the creation of a case report, which goal is to design a business plan for MAN-SER Ltd. It involves assessing the possibility of commercializing washing machines in the Latin American market. To this end, an analysis of the company has been carried out in order to evaluate if said company has what it takes and if some aspects need to be reinforced. In turn, external factors have been analyzed, which may affect the company and influence the decisions that could be taken, e.g. what country to export. Given the Latin american demand for washing machines, the study based on the market selection process and the multicriteria analysis, we can conclude that Chile is the right country for the first export.

Additionally, the most convenient way of entering and commercializing the washing machines in the Chilean market has been assessed, and it has been decided that the best way to do it is through direct export, which allows the company to influence the price, product, and means of distribution variables, among other things. To this effect, MAN-SER Ltd. will have to make direct contact with the potential buyer, and coordinate the negotiations, such as the price of the product, the means of transportation used to deliver the washing machines to their destination and who will cover the Customs expenses, in order to carry out the business plan and make the company international.

Key words

Internationalization, company, washing machines, Latin America, Chile.

Introducción

El presente trabajo parte de la necesidad de evaluar la posibilidad de internacionalización de la empresa MAN SER S.R.L, teniendo como objetivo elaborar un plan de negocio para comercializar las Máquinas Lavadoras en Latinoamérica. MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar que opera desde la década de los años noventa y se encuentra en la industria metalúrgica, enfocada en la producción y comercialización de bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios) esta necesidad de expansión comercial a mercados internacionales surge en parte de la visión de la empresa, en la cual pone de manifiesto ser reconocidos a nivel nacional como también a nivel internacional, más precisamente en Latinoamérica. Y por otra parte debido a que cumplen con altos estándares de calidad en sus productos los cuales los hacen seguros y confiables, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería potenciar.

Como antecedentes de este tipo de industria se puede encontrar varias empresas, como Transfil S.R.L. que se encarga de comercializar extractores de viruta y cintas de transporte; también podemos mencionar Eisaire S.R.L. encargada de comercializar máquinas lavadoras o Empremet S.R.L. que se dedican a corte por plasma, entre otras; incluso algunas se encuentran actualmente activas en el comercio internacional de sus productos (UES 21, s.f.).

Actualmente la empresa MAN-SER S.R.L. tiene como alcance comercial principalmente a la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar (UES 21, s.f.).

Asimismo, la empresa, no se ha desarrollado dentro del ámbito del comercio internacional, no está inscripto como importador ni exportador y no cuenta con profesionales de la disciplina, aunque tiene relaciones comerciales con varias empresas multinacionales, esto hace que el plan de internacionalización en lo inmediato sea una necesidad, por lo que es necesario la elaboración de un plan de negocio en el mercado internacional, exponiendo los aspectos relevantes que la empresa deberá tener en cuenta a la hora de implementarlos.

Objetivo General:

- Desarrollar un plan de negocio para que la empresa MAN-SER S.R.L. exporte lavadoras industriales al mercado Latinoamericano para finales del año 2022.

Objetivos Específicos:

- Identificar potenciales compradores en el mercado Latinoamericano para la empresa MANSER para las lavadoras industriales.
- Determinar una estrategia de penetración al mercado seleccionado para las lavadoras industriales.

Análisis de la situación

El presente trabajo se centrará en la elaboración de un plan de negocio para la comercialización de las lavadoras industriales en el mercado latinoamericano, las cuales son diseñadas y construidas de manera específicas para satisfacer las necesidades de los clientes en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc. según normas específicas de cada área. Primero, se analizarán factores internos exponiendo su origen, misión, visión, a que se dedica y todos los aspectos que sean inherentes a la empresa en sí. Luego se analizarán los factores externos que afectan a la empresa, terminando con el análisis del comercio de las lavadoras a nivel internacional para conocer los países que tienen mayor oferta y demanda de este producto.

Análisis interno de la empresa

Los orígenes de MAN-SER S.R.L. se remontan a principios de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla, empezó realizando por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Incorporando y aplicando nueva tecnología que permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S.R.L. se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales (como AIT S.A Y Volkswagen Argentina S. A.), incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

Actualmente la empresa MAN-SER S.R.L. posee una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la original y proyecta desarrollar nuevas

unidades de negocios. Comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa; un área de mecanizado; un área de trabajos especiales. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño (UES 21, s.f.).

Asimismo, cuenta con la certificación de las normas ISO 9001, que es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo, ayudando a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

MAN-SER S. R. L. desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Dando lugar a cumplir su visión, la cual es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios”, y su Misión, que es “Ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber”.

Además, aplica una política de calidad para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, las cuales establece:

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

El organigrama de la empresa es por áreas, y divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción,

Mantenimiento, Diseño y Calidad. Además, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma (UES 21, s.f.).

Continuando con el análisis de la estrategia interna desarrollada por la empresa se analizan las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción; correspondiente al Mix de Marketing implementado por MAN-SER S.R.L.

➤ Producto (consumidor)

MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

Vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico. Se dividen los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. Adaptando cada producto de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.

La clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos (UES 21, s.f.).

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa son:

Productos	Servicios
Protectores telescópicos	Retrofitting de máquinas lavadoras.
Extractores de viruta y cadenas	Servicios de reparación y mantenimiento industrial
Lavadoras industriales	Corte, plegado y punzonado de chapa.
Cintas transportadoras	Mecanizado.
Compensadores para transformadores eléctricos	Soldaduras especiales

➤ Precio (costo)

En referencia al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y

lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Actualmente las lavadoras industriales se comercializan por un costo de USD 60.000.

➤ Plaza (conveniencia)

La firma MAN-SER S. R. L. se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Actualmente, la firma no posee sucursales.

Los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario. Estas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

➤ Promoción (comunicación)

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad (UES21, s.f.).

En cuanto a los principales competidores y clientes podemos encontrar a:

▪ Principales competidores

*Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.

*Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.

*Corte por plasma: Empremet S. R. L.

*Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

*Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

▪ Clientes:

*Para la firma MAN-SER, los clientes son:

*AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.

*Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.

*Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

*El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte (UES 21, s.f.).

Análisis del sector doméstico

Con respecto al análisis externo de la empresa implemente el análisis PEST (Cerem International Business School, 2017) que identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas (factores políticos, económico, sociales y tecnológicos). Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Factor Político:

El contexto político argentino actual en donde se encuentra inmersa la empresa es complejo debido a la inestabilidad por la que se transita. El actual presidente Alberto Fernández, electo en 2019, asumió con la promesa de restaurar la economía argentina tras un largo periodo de recesión. Lo cual no pudo cumplir debido a los resultados negativos que se incrementaron por la pandemia y por diversas políticas de gobierno que implementó, debilitando aún más su imagen. Una de las consecuencias de esto se vio reflejado en las elecciones legislativas del año 2021, en las que el oficialismo perdió la mayoría en el congreso por primera vez en 40 años.

Asimismo, como consecuencia de la agenda política del 2022, otro factor que debilitó aún más la imagen del presidente fue la aprobación del acuerdo de deuda con el FMI, ya que no es una institución muy popular entre los argentinos.

No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad en las negociaciones, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina (Santander Trade, 2022).

Por otra parte, Argentina forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) este es un proceso de integración regional. El cual tiene como objetivo principal brindar

un espacio que generará todo tipo de oportunidades comerciales. Como resultado de constantes reuniones se han firmado múltiples acuerdos comerciales con países o grupos de países (MERCOSUR, S.F.).

Actualmente Argentina tiene 20 acuerdos comerciales internacionales que se suscribieron desde 1990, de los cuales 13 se firmaron desde la participación del MERCOSUR, otros 6 fueron de forma bilateral únicamente con países de Latinoamérica; y el último restante corresponde a la incorporación a la Organización Mundial de Comercio (EL CRONISTA, 2019).

También podemos mencionar que en Argentina existen múltiples organismos e instituciones promotoras y de apoyo a las empresas que quieran exportar, algunos de estos organismos e instituciones de apoyo son:

- Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA).
- Cámara Argentina de Comercio
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC)
- Cámara de Comercio Exterior de Rosario
- Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CACIPRA)
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA)
- Comisión Nacional de Comercio Exterior (CNCE)
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional
- ExportArgentina
- Unión Industrial Argentina (diariodelexportador, s.f.)
- Factor Económico:

En lo que respecta a los aspectos económicos, Argentina tuvo un crecimiento estimado de 7.5% del PBI en el año 2021, esto se debió a la recuperación del comercio gracias a las exportaciones de materia prima a precios elevados, también al aumento del consumo privado y la recuperación de inversiones. Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse, para este año, el Fondo Monetario Internacional (FMI), proyecta un aumento del 2.5% del PBI y del 2% para el 2023.

Otro aspecto a destacar del año 2021 es la inflación, que alcanzó un estimado de 52.1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Derivado de las medidas aplicadas por el gobierno para contrarrestar los efectos de la pandemia, medidas como apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los

precios de los alimentos y los suministros médicos, las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos.

Con lo que respecta al sector industrial, en 2021, registró un importante crecimiento. La industria metalúrgica y el acero, fue una de las actividades que registraron la mayor recuperación (Santander Trade, 2022).

En relación al tipo de cambio, la cual se define como el precio de una unidad monetaria de un país expresado en términos de una moneda distinta (Expansión, s.f.), en argentina conviven al menos seis tipos de cotizaciones distintas para la moneda estadounidense, algunas más usadas que otras.

- Dólar oficial o minorista: es el precio al que pueden acceder los particulares, pero siempre dentro del cerco de US\$200 establecido por el cepo. El dólar oficial cotiza este lunes 23 de mayo a \$117.25 para la compra y \$124.42 para la venta en las entidades bancarias.
- Dólar blue: es el billete que se vende en el mercado informal, a través de cuevas o “arbolitos” en la calle. Esta jornada cotiza a \$201.00 para la compra y \$204.00 para la venta. Así, marca una brecha de 71% con respecto al dólar oficial.
- Dólar ahorro/tarjeta o dólar turista/solidario: tiene el recargo del 30% dispuesto por el Gobierno sobre las compras realizadas con tarjeta en moneda extranjera y sobre la adquisición de divisas para atesoramiento dentro del circuito oficial. Por otro lado, cotiza a \$204.19. Este valor es el que se utiliza al momento de comprar dólar para ahorro o de realizar transacciones en el exterior y surge de la suma de un 30% al valor del dólar oficial del día.
- Dólar mayorista: es el que se usa para el comercio exterior, el pago de deudas dolarizadas y de dividendos. Teóricamente es el que incide en la fijación de los precios de los productos importados. El cual inicia el día a \$201 para la compra y \$204 para la venta.
- Contado con Liqui: es una operación legal para conseguir dólares en el exterior. Se convirtió en el camino preferido de las empresas. Se compran títulos o acciones argentinas en pesos y luego se venden en el exterior en dólares. En relación al Contado con liqui (CCL), el precio de referencia es de \$210.72.
- Dólar para industria y servicios: por el efecto de las retenciones, los exportadores de manufacturas y de servicios reciben en realidad un dólar a un valor más bajo que el oficial, y mucho más bajo que el blue. Dentro de esta

categoría, hay distintos valores para quienes exportan carne y lácteos, para trigo, maíz y girasol y para la soja (clarín, 2022).

- Factor Socio-cultural:

En lo que respecta a la parte social y cultural de argentina podemos mencionar que en 2021 la tasa de desempleo en argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas (Santander Trade, 2022).

Según los datos difundidos por el Instituto Nacional de Censo y Estadísticas (INDEC), el 8,2% de la población de Argentina está aún peor: es indigente, es decir, no tiene ingresos suficientes para alimentarse y debe recurrir a comedores gratuitos u otro tipo de ayudas. Por edades, se ve además la fragilidad de los más pequeños: uno de cada dos menores de 14 años es pobre. También están por encima de la media aquellos que tienen entre 15 y 29 años (44%). Por el contrario, en la población mayor de 65 años se reduce al 13% (El País, 2022).

- Factor Tecnológico:

La actividad científico-tecnológica pública en argentina es coordinada y planificada principalmente por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCyT), es el que traza sus lineamientos a través de planes estratégicos. Una de sus principales políticas durante las primeras décadas del siglo XXI es el Programa Raíces que permitió repatriar a más de 1000 científicos, revirtiendo la tendencia de fuga de cerebros que existía en la Argentina. A su vez el principal organismo de investigación científica es el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Es una institución dependiente del MinCYT que abarca todas las áreas del conocimiento y es considerada una de las más prestigiosas en América. El CONICET está organizado en institutos, que gozan de autonomía temática y científica y su personal supera las 20.000 personas entre investigadores, profesionales, técnicos y becarios doctorales y posdoctorales. Mientras que la producción tecnológica tiene como eje a diversas instituciones estatales sectoriales como la CNEA, el INTA, el INTI y la CONAE, entre otros (Wikipedia, 2022).

Argentina se ha especializado en áreas de servicios de alta tecnología y es especialmente competitiva en el desarrollo de software, centros de atención telefónica, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza (Santander Trade, 2022).

Análisis de las importaciones y exportaciones mundiales

Para brindar un panorama aún más completo se analizará la oferta y demanda a nivel mundial de las máquinas lavadoras, la cual tiene la Posición Arancelaria 84.24.30.10.900M.

Le corresponde un Derecho de Exportación del 9% conforme el Decreto 37/19, que establece que se deja sin efecto el límite de \$ 4 por cada dólar estadounidense exportado, establecido en el artículo 2° del Decreto N° 793/18, se reemplaza el listado de posiciones arancelarias con límite de \$ 3 por cada dólar estadounidense (Tarifar, 2022).

Continuando con el estudio del contexto internacional de las máquinas lavadoras, comenzaremos con la oferta y demanda mundial:

- ❖ Exportaciones e Importaciones Mundiales de Maquinas lavadoras (Oferta y Demanda).

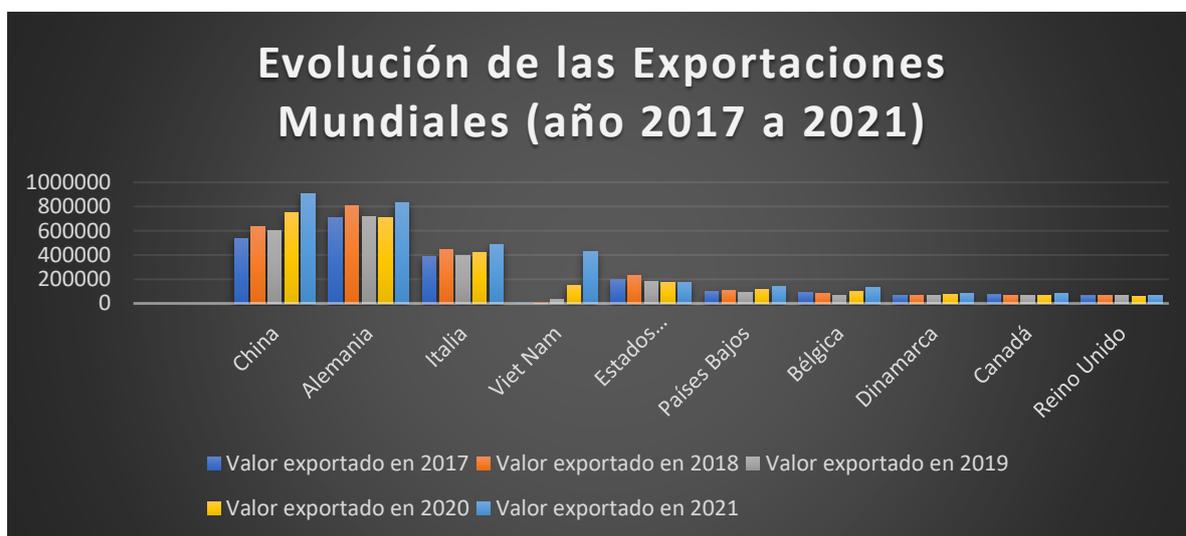


Ilustración 1 - Unidad : Dólar Americano miles. Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).



Ilustración 2 Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).



Ilustración 3 - Unidad : Dólar Americano miles. Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

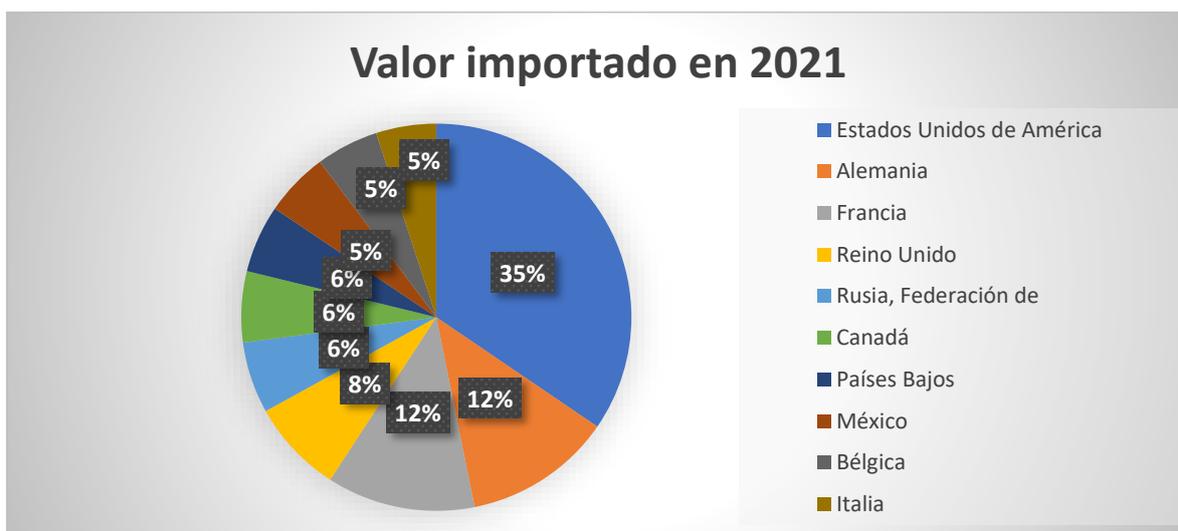


Ilustración 4 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

Entre los principales oferentes de este producto podemos encontrar a China, Alemania e Italia que exportaron para el año 2021 unos USD 903.122, USD 832.592 y USD 485.926 anual respectivamente. Y entre los principales demandantes encontramos

a Estados Unidos, Alemania y Francia, quienes importaron para el año 2021 unos USD 911.396, USD 324.382 y USD 324.308 anual respectivamente (Trademap, 2021).

- ❖ Exportaciones e Importaciones Latinoamericanas de Máquinas lavadoras (Oferta y Demanda).

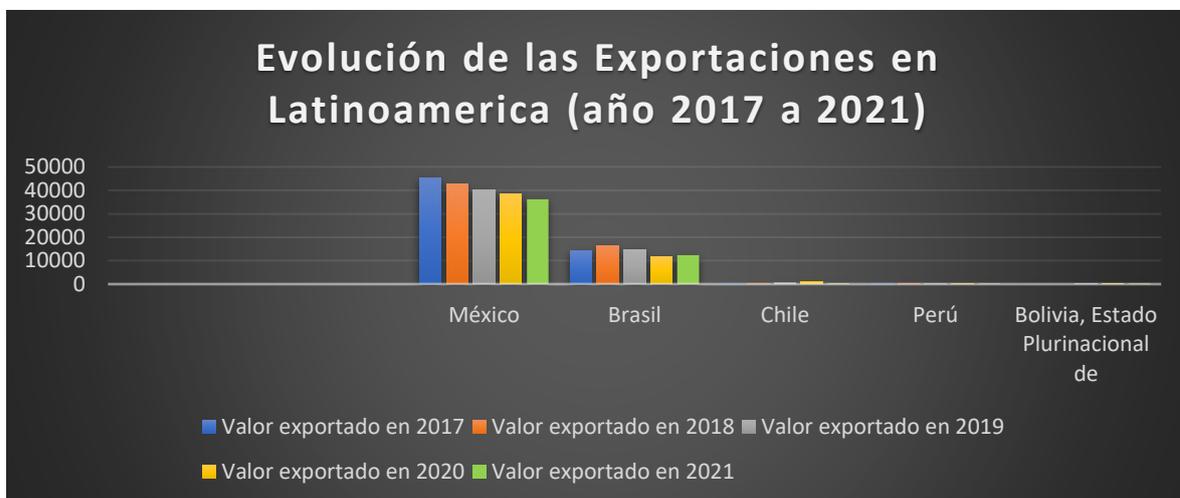


Ilustración 5 - Unidad : Dólar Americano miles. Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

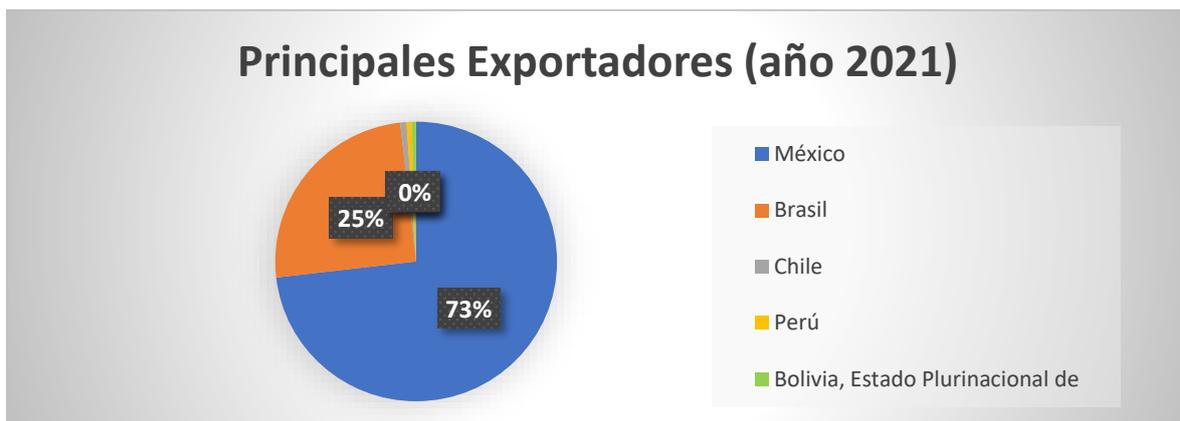


Ilustración 6 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).



Ilustración 7 - Unidad : Dólar Americano miles. Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

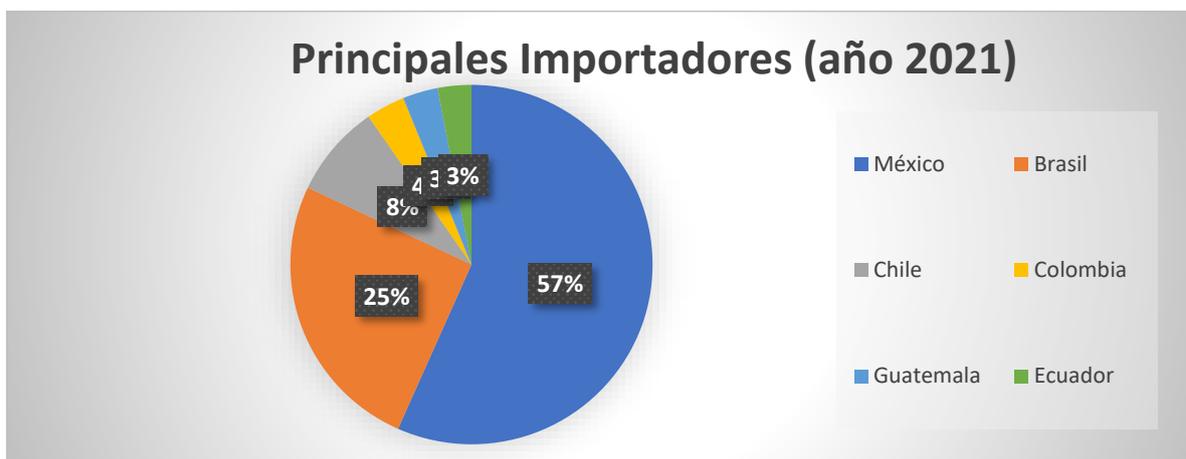


Ilustración 8 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

En lo que respecta a Latinoamérica, podemos mencionar que los principales exportadores de las máquinas lavadoras son México, Brasil y Chile con una exportación anual 2021 de USD 36.267, USD 12.408 y USD 355 respectivamente.

En cuanto a los compradores de este producto ubicados en Latinoamérica, encontramos a México, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, entre otros; los cuales registraron importaciones por un monto de USD 141.076, USD 63.241 y USD 20.751 respectivamente para el año 2021 (Trademap, 2021).

Por lo expuesto anteriormente y conforme los datos mundiales analizados, podemos observar que la empresa se encuentra en un sector donde existen numerosos compradores y vendedores, algunos competidores cuentan con una mejor tecnología lo que sería una desventaja para la empresa, aunque los principales se encuentran a una distancia geográfica bastante considerable, esto hace que se transforme en una ventaja y le permita a la empresa posicionar su producto en el mercado Latinoamericano sin tanta presión y lo pueda hacer de forma eficaz. Pudiendo cumplir así con su visión y poder internacionalizar su empresa aprovechando las oportunidades de nuevos negocios en el mercado Latinoamericano.

Diagnóstico y Discusión

Después de realizar el análisis interno y los factores externos que condicionan a la empresa, como también la oferta y demanda mundial de las máquinas lavadoras, podemos afirmar que MANSER cuenta con las condiciones necesarias para internacionalizarse y vender las máquinas lavadoras a diferentes países del mundo, principalmente a los países latinoamericanos que, gracias al apoyo del gobierno y a los distintos convenios que el país tiene con estos países, resulta más fácil y accesible poder exportar.

En relación al análisis interno los puntos a destacar son que tienen altos estándares de calidad, ya que cuentan con certificación de normas ISO 9001:2008, que es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo, ayudando a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes. Otro punto a favor de la empresa es que tienen la capacidad de producir las máquinas a medida para cada cliente y cuenta con transporte propio para el traslado de las mismas, además cuenta con un servicio de instalación. En cuanto al análisis externo, no es muy favorable para la proyección de futuros negocios de la empresa ya que existen políticas efímeras, y las reglas de juego cambian constantemente, para el año 2021 la inflación fue de un estimado de 52.1%, según el INDEC, dejando niveles de pobreza altos, que afectan a más del 40% de la población. No obstante, la empresa debe apoyarse y aprovechar de los organismos que apoyan y ayudan a las empresas que quieren internacionalizarse. También debe aprovechar de los múltiples acuerdos comerciales internacionales que el país tiene con otros países, por lo general tiene como beneficio estar exento del pago de un arancel, beneficiando así a la empresa y promoviendo la operatoria internacional.

En cuanto a la competencia y demanda internacional de las máquinas lavadoras, la cual tiene la Posición Arancelaria 84.24.30.10.900M correspondiéndole una alícuota del derecho de exportación del 9% conforme el Decreto 37/19; La mayor competencia, según datos del año 2021, es liderada por China con una exportación anual del USD 903.122, le siguen Alemania con USD 832.592 e Italia con USD 485.926 y los potenciales clientes de este producto son Estados Unidos, Alemania y Francia, quienes Importaron para el año 2021 unos USD 911.396, USD 324.382 y USD 324.308 anual respectivamente. Asimismo, en lo que respecta al mercado latinoamericano, los principales exportadores son México, Brasil y Chile con una exportación anual 2021 de USD 36.267, USD 12.408 y USD 355 respectivamente. Y los principales importadores, objeto del presente reporte, son México, Brasil, Chile, los cuales registraron importaciones por un monto de USD 141.076, USD 63.241 y USD 20.751 respectivamente para el año 2021. Como punto a favor, la empresa se encuentra en una posición geográfica estratégica, ya que los principales competidores se encuentran en otros continentes, por ello MAN SER puede aprovechar la demanda que hay en el mercado latinoamericano, posicionar sus máquinas lavadoras, y volverse más competitivo para explorar nuevos mercados internacionales.

Marco Teórico

En relación al marco teórico se utilizarán una serie de herramientas con el fin de cumplir y dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo. Primeramente, se utilizará la metodología de selección de mercado (Montero Santos, 2013), que sirve para poder elegir precisamente el país de Latinoamérica al cual se exportarán las máquinas industriales, este país será el que tenga mayor acercamiento a los objetivos que tiene la empresa.

La selección del país a exportar es una decisión crítica, ya que puede ser un determinante principal del éxito o fracaso para la expansión internacional de la empresa, especialmente en las primeras etapas de la internacionalización (Douglas & Craig, 2011). Para identificar y seleccionar mercados extranjeros atractivos se necesita información relevante, oportuna y útil. La selección incorrecta del mercado externo conlleva a gastos innecesarios y puede dejar a la empresa en una posición estratégica desfavorable volviéndola menos rentable.

La metodología de selección de mercados externos consiste en evaluar los mercados internacionales y seleccionar uno de ellos, esta evaluación se lleva adelante a través de un proceso gradual y secuencial, enfocándose primeramente en los factores generales del macroentorno, para luego ir dejando países más afines y examinarlos con mayor profundidad. Desde un enfoque sistemático para seleccionar mercados externos se establecen criterios de selección. un filtrado preliminar de mercados potenciales, la estimación del potencial de ventas de la industria en cada mercado y la estimación de las ventas de la empresa en cada uno de los mercados bajo estudio (Montero Santos, 2013).

Los pasos que debe incluir un proceso de Selección de Mercados Externos (SME) son:

- Filtración (revisión preliminar).
- Identificación (en profundidad).
- Selección (final).

En el primer paso, que consiste en la filtración o revisión preliminar, se debe identificar mercados potenciales y evaluarlos mediante indicadores a nivel general para ir descartando aquellos que no se ajustan o son menos rentables para ser considerados en el siguiente paso. Los indicadores pueden ser, tamaño de mercado, tasa de crecimiento, producto interior bruto (PIB), tasa de inflación, etc.

En el segundo paso, en el de identificación, se analizan los países que quedaron del paso anterior con un mayor grado de profundidad.

En el tercer y último paso, la selección final determina el mercado con el mayor grado de ajuste a los objetivos y preferencias de la empresa al cual se va a exportar (Montero Santos, 2013).

Una vez analizadas las opciones de los países latinoamericanos a exportar y haber elegido una de ellas se deberá analizar la mejor forma de ingresar a ese mercado, para ello se utilizará la herramienta de penetración de mercado, según Héctor Félix Arese, las formas de salida al exterior son las distintas alternativas que la empresa tiene para que sus productos sean vendidos en otros países, a través de la misma empresa, o a través de otra empresa que se encargue de introducir al país de destino y desde ahí comercializarlo.

Dado que las mismas significan formas usuales en comercio exterior, a continuación, definiremos brevemente algunas de las más importantes:

- Exportaciones de forma directa: la característica central es que la empresa controla la acción de ingresar el producto en el mercado de destino. De tal forma que la empresa influye en las variables de precio, producto, forma de distribución, entre otros. Dentro de estas formas directas encontramos a:
 - Distribuidor: cuando la empresa en forma directa selecciona un importador que distribuye el producto en el mercado de destino. La empresa es quien exporta dicho producto.
 - Vendedor de la empresa: es aquella acción por la cual una empresa envía al mercado un dependiente de su firma para que realice, en forma directa, la acción de venta de los productos de la empresa.
 - Agente comercial: es la modalidad por la cual una empresa o persona, mediante un contrato de agente, promociona negocios para una empresa en el mercado exterior.

- Exportación de forma indirecta: en las formas indirectas de exportación, la empresa no controla las variables de precios o selección del canal de distribución. La empresa no tiene el control de tal actividad. Dentro de estas encontramos a:
 - Trading: son empresas cuyo objetivo primario, además de poder asesorar a exportadores, lo constituye la compra de productos en el mercado local para su posterior venta en el mercado internacional.

- Brokers: son empresas o personas encargadas de realizar la venta en términos internacionales mediante una comisión.
- Exportación de forma conjunta: la empresa accede al mercado internacional junto con otra u otras empresas. Ello lo puede realizar de diversas maneras tanto jurídica como organizativamente. Entre ella encontramos a:
 - Joint ventures: son empresas cuyo objetivo es el desarrollo de una “aventura común”, como es la exportación. En general, esta modalidad tiene la importancia de la reunión de dos o más empresas con el objetivo común de ganar mercados y colocar productos en el exterior.
 - Consorcios de exportación: constituyen, tal vez, la forma más difundida de salida conjunta al exterior. Los mismos implican la formación de grupos de empresas con vocación de acceder a otros mercados. En general podemos dividir a los consorcios de exportación en dos tipos: consorcios de promoción de exportaciones y consorcios de exportación mediante integración productiva (Félix Arese, 2015).

Plan de implementación

En el siguiente apartado se desarrollarán las herramientas expuestas en el marco teórico a los fines de determinar cuál es el país a exportar y cuál es la mejor forma de penetración a ese país conforme los objetivos específicos establecidos.

Para ello se procederá a realizar los pasos que debe incluir un proceso de Selección de Mercados Externos (SME), los cuales son:

- Filtración (revisión preliminar).
 - Identificación (en profundidad).
 - Selección (final).
- Paso 1 Filtración: consiste en identificar mercados potenciales para ser evaluados y realizar el primer filtrado para ir descartando aquellos que no se ajustan o son menos rentables para ser considerados en el siguiente paso.

Importadores de lavadoras industriales de América Latina

País	Valor importado (miles de dólares)
México	141.076
Brasil	63.241
Chile	20.751
Colombia	8.657
Guatemala	7.832
Ecuador	7.478
Perú	5.923
Paraguay	5.035
Costa Rica	4.887

Ilustración 9 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

De acuerdo al cuadro anterior se tomarán en cuenta los primeros cinco países como potenciales mercados, México, Brasil, Chile, Colombia y Guatemala y se los analizarán con indicadores macro.

Análisis de los potenciales mercados para exportar las máquinas lavadoras conforme datos macroeconómicos obtenidos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2021):

México

Está situada en América del Norte, tiene una superficie de 1.964.375 Km², con una población de 127.792.000 personas, y presenta una moderada densidad de población de 65 habitantes por Km². Por lo que lo convierte en el décimo cuarto país más extenso del mundo.

Su capital es Ciudad de México y su moneda es el peso mexicano.

México es la economía número 16 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2021 fue de 676.273 millones de dólares, con una deuda del 57,63% del PIB. Su deuda per cápita es de 5.291 dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en México es de abril de 2022 y fue del 7,7%.

El PIB per cápita de México, en 2021, fue de 9.183 dólares, con el que se sitúa en el puesto 70 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto

de los 196 países del ranking de PIB per cápita. A ello se le une el hecho de el salario medio de los mexicanos es uno de los más bajos del mundo.

La distancia entre Argentina y México es de 8.014 KM.



Brasil

Situada en América del Sur, tiene una superficie de 8.515.770 Km², con una población de 212.559.409 personas, presentando densidad de 25 habitantes por Km². Es uno de los países más grandes del mundo.

Su capital es Brasilia y su moneda es el real brasileño.

Brasil es la economía número 13 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2021 fue de 300.771 millones de dólares., con una deuda del 98,68% del PIB. Su deuda per cápita es de 6.326 dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Brasil es de abril de 2022 y fue del 12,5%.

El PIB per cápita de Brasil, en 2021, fue de 6.867 dólares, así pues, sus ciudadanos tienen, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En relación a los negocios, es útil saber que Brasil se encuentra en el 109º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

La distancia entre Argentina y Brasil es de 2372 KM.



Chile

Se encuentra situada en América del Sur, tiene una superficie de 756.700 Km², con una población de 19.458.000 personas, presenta una moderada densidad de población de 26 habitantes por Km².

Su capital es Santiago y su moneda es el peso chileno.

Chile es la economía número 44 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2021 fue de 104.192 millones de dólares, con una deuda del 36,28% del PIB. Su deuda per cápita es de 5.355 dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Chile es de abril de 2022 y fue del 10,5%.

El PIB per cápita de Chile, en 2021, fue de 14.759 dólares, con el que se sitúa en el puesto 54 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita. A ello se le une el hecho de que el salario medio de los chilenos es uno de los más bajos del mundo.

En relación a los negocios, es útil saber que Chile se encuentra en el 56° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

La distancia entre Argentina y Chile es de 1.044 KM.



Colombia

Colombia se encuentra en América del Sur, tiene una superficie de 1.141.750 Km², con una población de 51.049.000 habitantes, presenta una moderada densidad de población, 45 habitantes por Km².

Su capital es Bogotá y su moneda es el peso colombiano.

Colombia es la economía número 45 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2021 fue de 101.484 millones de dólares, con una deuda del 65,66% del PIB. Su deuda per cápita es de 3.316 dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Colombia es de abril de 2022 y fue del 9,2%.

El PIB per cápita de Colombia, en 2021, fue de 5.579 dólares, con lo que ocupa el puesto 97 de la tabla de los 196 países del ranking de PIB per cápita. Por tanto, los colombianos tienen el salario medio más bajo del mundo.

En cuanto a los negocios, es útil saber que Colombia se encuentra en el 65° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

La distancia entre Argentina y Colombia es de 5803 KM.



Guatemala

Situada en América Central, tiene una superficie de 108.890 Km², con una población de 17.974.000 personas, tiene una densidad de población de 165 habitantes por Km².

Su capital es Ciudad de Guatemala y su moneda es el Quetzal.

Guatemala es la economía número 69 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2021 fue de 23.979 millones de dólares, con una deuda del 30,87% del PIB. Su deuda per cápita es de 1.333 dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Guatemala es de abril de 2022 y fue del 4,6%.

El PIB per cápita de Guatemala, en 2021, fue de 4.321 dólares, con lo que ocupa el puesto 107 de la tabla, según este parámetro, los ciudadanos tienen un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

La distancia entre Argentina y Guatemala es de 6630 KM.

De lo antes expuesto y continuando con el análisis, al ser la primera exportación de la empresa MAN-SER S.R.L. se opta por elegir un país con mayor cercanía a donde está ubicada la empresa, para poder obtener un mejor y mayor control del proceso y para, de cierta manera, abaratar los costos de exportación por ser la primera exportación, conforme se adquiera más experiencia se puede optar por la elección de un país más lejano.

Por ende, los países que continúan con el análisis del paso dos son Brasil, Chile y Colombia.

- Paso 2 Identificación: En este paso, se analizan los países que quedaron del paso anterior con un mayor grado de profundidad.

Lista de importadores de lavadoras industriales por miles de dólares.

Importadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
Brasil	59.483	62.709	47.462	53.029	63.241
Chile	10.687	13.392	12.153	12.418	20.751
Colombia	10.785	9.763	11.032	6.975	8.657

Ilustración 10 - Unidad : Dólar Americano miles. Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

Brasil es el mayor importador de lavadoras industriales en los últimos años. Aunque es un factor que incide mucho en la toma de decisión de la elección el país a donde

exportar, también se deben considerar otros indicadores para tener un panorama general de los países a ser analizados.

Cuadro comparativo de indicadores macroeconómicos 2021:

Indicadores	Países		
	Brasil	Chile	Colombia
Tasa de variación anual			
Tasa de inflación	10,06 %	7,2 %	5,62%
Producto interno bruto	4,7	11,8	9,5
Producto interno bruto por habitante	4	11,2	8,7
Precios al consumidor	10,7	5,3	4,5
Salario medio real	-4,1	1,7	7,2
Tipo de cambio real efectivo	4,2	-6,3	3
Relación de precios del intercambio	19,4	13,6	16,1
Porcentaje promedio anual			
Tasa de desempleo abierto	13,9	9,4	14
Tasa de interés pasiva nominal	6,2	0,8	1,9
Tasa de interés activa nominal	33,2	9,1	9,1
Millones de dólares			
Exportaciones de bienes y servicios	315.239	104.957	47.340
Importaciones de bienes y servicios	278.525	93.997	63.903
Balanza de cuenta corriente	-4.950	-7688	-13.292
Balanza comercial	61.008	2.591	15.424
Deuda externa	300.771	104.192	101.484
Ranking Doing Business (negocios)	109	56	65
Distancia desde país de origen hasta país de destino en km.	2372	1.044	5803

Ilustración 11 - Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

De los datos expuestos podemos observar que son datos variados y por ende un tanto complejo de elegir a simple vista uno de los tres países para exportar. Para el

siguiente paso se abordará la selección final a través de una herramienta que ayudará a la elección del país que mejor se ajuste y cumpla con los objetivos de la empresa.

- Paso 3 Selección (final): En el último paso, determina el mercado con el mayor grado de ajuste a los objetivos y preferencias de la empresa al cual se va a exportar.

Para una elección eficaz se procederá a elaborar una matriz multicriterio (Thomas Saaty, 1988) en base a los datos que anteriormente se expusieron, esta matriz nos ayudara a la toma de decisión y selección final del país al que se exportara las maquinas.

Matriz multicriterio:

Indicadores	Ponderación	Brasil		Chile		Colombia	
		calificación	total	calificación	total	calificación	total
Inflación	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12
Producto interno bruto	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Deuda externa	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
Exportaciones	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Importaciones	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Distancia desde país de origen hasta país de destino	0,2	3	0,6	5	1	1	0,2
Ranking Doing Business (negocios)	0,06	1	0,06	5	0,3	4	0,24
Importaciones de máquinas lavadoras industriales	0,4	5	2	4	1,6	1	0,4
TOTAL	1	3,63		3,83		1,49	

Ilustración 12 - Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber analizado y ponderado los datos investigados, la matriz arroja como resultado al país de Chile como la mejor opción para exportar las máquinas lavadoras industriales.

Continuando con las herramientas establecidas en el marco teórico, se desarrollará la forma de ingresar las máquinas lavadoras al mercado chileno.

La mejor forma de salir al exterior que tiene la empresa es a través de una exportación directa, teniendo en cuenta que es la primera exportación de la empresa, la característica central de esta modalidad es que la empresa controla la acción de ingresar el producto en el mercado de destino. De tal forma que la empresa puede influir en las variables de precio, producto, forma de distribución, entre otros.

De esta forma la empresa tomará contacto con un comprador ubicado en Chile de forma directa para comenzar con las negociaciones. Es por esto que a continuación se exponen las principales empresas importadoras de este producto y luego se seleccionará una para realizar la exportación de la lavadora industrial.

Lista de las empresas importadoras en Chile para la P.A. 8424.30

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Hydraulik Benz S.A. - Hydraulik Benz Chile Ltda.	4	11	Chile	Santiago
Equipos Para La Construcción Lechuga Hnos. S.A. - Lh S.A.	4	50	Chile	Santiago
Alfa Laval Sociedad Anónima Comercial E Industrial - Alfa Laval S.A.C.I.	3	25	Chile	Santiago
Comercial Galicys S.A.	3	26	Chile	Santiago
Microcontrol Chile S.A. - Microcontrol Chile	3	23	Chile	Santiago

Ilustración 13 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap (2021).

La empresa a la cual se exportará es Hydraulik Benz S.A. ubicada en la ciudad de Santiago de Chile. Lo primero que se realizará es tomar contacto con la empresa y enviar una oferta del producto, una vez aceptada dicha oferta, se procederá a realizar los pasos inherentes para que se efectúe la exportación.

Para enviar la oferta, se determinará el precio de exportación, el cual será incluido en la oferta que se le hará a la empresa seleccionada. Para ello se tendrá en cuenta la siguiente fórmula:

Fórmula de cálculo FOB:

$$FOB = \frac{CM + EMB + FI + SI + OG + Utm}{1 - (GI + (\frac{DER}{1+DER}) + UT) + RE}$$

Detalle de conceptos que integran la fórmula de costo de exportación:

CM: Costo de la Mercadería	UT: Utilidad Neta (%)
EMB: Envases y Embalajes	RE: Reintegros (%)
OG: Otros Gastos	GI: Gastos Indirectos
Utm: Utilidad Neta en MONTO	SI: Seguro interno
DER: Derechos de exportación (%)	FI: Flete interno

Ilustración 14 - Fuente: Elaboración propia con datos de vuce (2022).

Teniendo en cuenta la fórmula anterior, se procede al cálculo FOB, para determinar el costo de exportación de la máquina lavadora de la empresa MAN-SER, el cual dio como resultado FOB USD 81.797,30:

Costos de exportación	
Costo de mercadería:	USD 60.000
Envases y embalajes:	USD 15
Flete interno:	USD 150
Seguro interno:	USD 236
Otros gastos directos:	USD 139
Gastos indirectos	
Comisiones varias:	1%
Reintegros	
Reintegros:	7%
Derechos	
Derechos de Exportación:	0%
Utilidad Neta	
Utilidad deseada:	Porcentaje del valor FOB
Utilidad neta:	32%
Impuesto a las Ganancias	
Anticipo ganancias:	0.5%
FOB TOTAL:	USD 81.797,30

Ilustración 15 - Fuente: Elaboración propia con datos de la calculado online de VUCE (2022).

El mismo será la oferta internacional que se enviará a la empresa teniendo en cuenta que además del precio se enviará otros puntos que serán tenidos en cuenta para las condiciones comerciales, como el peso, cantidad, condición de entrega, el medio de transporte, validez de la oferta, el medio de pago, el cual se utilizara la carta de crédito ya que es el medio más seguro para las partes, y como es la primera vez que las empresas realizaran este tipo de negocio sería el más conveniente. También la garantía, la cual tendrá 12 meses a partir de la entrega del producto, y la asistencia técnica a través de los medios de comunicación a convenir para subsanar cualquier inconveniente o duda que pudiera surgir.

Oferta internacional:

Oferta Internacional – MAN-SER S.R.L.	
Consignatario:	Hydraulik Benz S.A.
Producto:	Maquina Lavadora
Posición arancelaria:	84.24.30.10.900
Especificaciones:	Conforme especificaciones técnicas solicitadas
Cantidad:	1
Peso:	600 KG
Embalaje:	Adaptado a país de destino
Precio:	USD 81.797,30
Condición de entrega:	FCA Córdoba
Medio de pago:	Carta de crédito
Medio de transporte:	Terrestre
Validez de la Oferta:	30 días a partir de su emisión

Ilustración 16 - Fuente: Elaboración propia.

Otro punto que se puede tener en cuenta es que la empresa MAN-SER podría optar por elegir el incoterm DDP (entregada derechos pagados, lugar de destino convenido) en este caso en el depósito del comprador, este puede ser muy atractivo para potenciales clientes, pero dificultoso para el vendedor, pero como las máquinas lavadoras no pagan derecho de importación en Chile y la empresa Hydraulik Benz S.A. se encuentra geográficamente en cercanía se puede optar por esta opción y los valores para esta operatoria quedarían conforme el siguiente cuadro:

TOTAL FOB/FCA Córdoba	USD 81.797,30
Flete internacional:	USD 2200
TOTAL CFR	USD 83.997,3
Seguro de carga internacional:	USD 630
TOTAL CIF Stgo de Chile	USD 84.627,30
Descarga de mercadería:	USD 150
Transporte interno a destino:	USD 115
Impuestos de importaciones:	0
TOTAL DDP:	USD 84.892,30

Ilustración 17 - Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Como último paso en lo que respecta a la penetración de mercado y la operatoria comercial, la empresa MAN-SER se mantendrá en contacto para brindar un servicio postventa para llevar un seguimiento de las ventas realizadas y si el comprador se encuentra conforme con el producto o si existe algún aspecto para mejorarlo, además de estar atento por si el comprador necesita asistencia técnica por algún imprevisto o duda con el funcionamiento de la máquina lavadora.

Conclusión

Luego de haber realizado los análisis pertinentes en relación a la empresa MANSER S.R.L. y a uno de sus productos estrella, las máquinas lavadoras, se concluye que tanto la empresa como el producto cuentan con lo necesario para adentrarse en el mercado internacional, más allá de los inconvenientes que puedan surgir a causa de los aspectos políticos o económicos que suelen ser inestables en el país. La empresa MANSER cuenta con una amplia experiencia en la industria metalúrgica y en la elaboración de las maquinas lavadoras, permitiendo adaptar su producto a las especificaciones requeridas por cada cliente, y contando con certificación ISO 9001, permitiendo así posicionar su producto en un nivel competitivo por excelencia. Por otra parte, gracias a la experiencia de hacer negocios con clientes de empresas multinacionales en el país hace que al momento de realizar negocios con clientes en el exterior sea más fácil.

Del análisis realizado también se determinó que el mejor mercado internacional para exportar el producto es Chile, esto se debe a que es una de las economías más estables dentro del mercado latinoamericano, además de que es uno de los mercados más cercanos en cuestiones geográficas con la empresa y no habría inconvenientes con el idioma. Asimismo, la mejor forma de ingresar a este mercado es a través de una exportación directa, es decir, tomando contacto directamente con el comprador y teniendo así un mayor control de toda la operatoria que se realiza, sumando experiencia y de esta manera poder proyectar a futuro la posibilidad de incursionar en nuevos mercados. Para ello, se recomienda que la empresa incorpore a un profesional en comercio internacional para que pueda realizar un plan estratégico que mejor se adapte a la empresa y tener un seguimiento de los potenciales clientes que puedan surgir y mantener un mejor registro en lo que respecta a sus ventas internacionales. Otro de los aspectos que la empresa debe mejorar es las cuestiones de marketing, por ejemplo, debe mejorar la página web de la empresa, brindando más información de los productos, hacerlo más dinámico y que tenga la opción de cambiar a otro idioma, esto lo podría resolver contratando a un profesional idóneo en el tema o capacitando a sus empleados.

Por último, otro punto importante es que la empresa, en caso de tener alguna duda o inconveniente, puede requerir la ayuda de diferentes organismos que se encargan de ayudar a las empresas a poder internacionalizarse. Es por ello que, MANSER tiene varios puntos a favor para cumplir con su visión y poder posicionar su producto en el mercado latinoamericano aprovechando todos sus recursos, asesorándose con personal idóneo y apoyándose, en caso de ser necesario, de organismos que favorecen a las empresas que quieran exportar sus productos.

Bibliografía

- *Canvas - Universidad Empresarial Siglo 21. (s.f.). Licenciatura Comercio Internacional. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com>
- *MAN-SER S.R.L. (s.f.). Nosotros: Visión, Misión. MAN.SER productos y servicios industriales. Recuperado de <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- *Santander Trade Markets (2022). Argentina: política y economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- *Cerem - International Business School (2017) Estudia tu entorno con un pest-el. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- *Expansión. (s.f) Tipo de cambio. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/tipo-de-cambio#:~:text=El%20tipo%20de%20cambio%20se,existe%20entre%20dos%20monedas%20diferentes>
- *Clarín. (2022). Cotización y Tipo de cambio. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/dolar-hoy-cotizan-oficial-diferentes-tipos-cambio-lunes-23-mayo_0_9tVjgkPT8m.html?code=f2fGQuiu-m1ssEQ2wW2VtH20hu_wX_Fj_OaRE8Aw2EKnZ&state=N2NrVjJyaHB3aDRBSIFocnFiaFUtdDA5YnNJMUtkfmNhWmZIbFBSdlNzQg==
- *Mar Centenera. (30 de marzo del 2022) Argentina: El crecimiento de diez puntos del PIB argentino en 2021 no alcanza para revertir la pobreza que dejó la pandemia. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2022-03-31/el-crecimiento-de-diez-puntos-del-pib-argentino-en-2021-no-alcanza-para-revertir-la-pobreza-que-dejo-la-pandemia.html>
- *Wikipedia. (2022) Ciencia y tecnología en Argentina. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cienciaytecnolog%C3%ADa_en_Argentina
- *Gobierno Argentino. (2022) Lanzamiento del Plan 2022 para la promoción de la ciencia y la tecnología para pymes innovadoras. Portal oficial del Estado argentino. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/lanzamiento-del-plan-2022-para-la-promocion-de-la-ciencia-y-la-tecnologia-para-pymes>
- *Tarifar. (2022) Legislación. Recuperado de https://app.tarifar.com/web/general-search?keyword=%2284243010%22&limit=5&legislacion_page=1&order=-fecha

*Trade Map. (2021). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1

*Montero Santos, G. R (2013) Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes. Journal of Business, Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

Recuperado de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/60/61/>

*Swissinfo. (2022). Brasil registra superávit comercial. Recuperado de

https://www.swissinfo.ch/spa/brasil-comercio_brasil-registra-super%C3%A1vit-comercial-en-primer-trimestre-y-r%C3%A9cord-para-marzo/47485034#:~:text=Brasil%20cerr%C3%B3%202021%20con%20un,para%20un%20a%C3%B1o%20desde%201989.

*Swissinfo. (2022). Balanza comercial de Colombia. Recuperado de

[https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-comercio_balanza-comercial-colombiana-tuvo-d%C3%A9ficit-de-15-4-millones-de-d%C3%B3lares-en-2021/47347734#:~:text=%2D%20La%20balanza%20comercial%20de%20Colombia,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(DANE\).](https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-comercio_balanza-comercial-colombiana-tuvo-d%C3%A9ficit-de-15-4-millones-de-d%C3%B3lares-en-2021/47347734#:~:text=%2D%20La%20balanza%20comercial%20de%20Colombia,Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(DANE).)

*Distance. (s.f.). Distancia de Países latinoamericanos. Recuperado de

<https://es.distance.to/Argentina/Mexico>

*Expansión. (s.f.). Colombia: Economía y demografía. Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

*Mercosur. (s.f.). En pocas palabras, ¿Qué es el MERCOSUR?. Recuperado de

<https://www.mercosur.int/quienes-somos/en-pocas-palabras/>

*El Cronista (2019). Argentina firmó 20 acuerdos de libre comercio. Recuperado de

<https://www.cronista.com/economia-politica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html>

* Diario del Exportador (s.f.). Organismos e instituciones promotoras y de apoyo a las exportaciones en América latina. Recuperado de

<https://www.diariodelexportador.com/2017/07/organismos-e-instituciones-promotoras-y.html>

*Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698_es.pdf

*Expansion (s.f.). Doing Business: Facilidad para hacer negocios. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>

*Hugo Roche y Constantino Vejo. (2005). Análisis multicriterio en la toma de decisiones. Recuperado de https://feparunsa.files.wordpress.com/2012/07/amc_aplicado_administracion.pdf

*Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. (2021). Brasil. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/7/BP2021_Brasil_es.pdf

*Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. (2021). Chile. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/8/BP2021_Chile_es.pdf

*Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. (2021). Colombia. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/9/BP2021_Colombia_es.pdf

*Banco mundial (s.f.). Inflación, precios al consumidor (% anual). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=MX>

*Hector Felix Arese (2015). Introducción al comercio exterior. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

*VUCE. (s.f.) Método de Cálculo. Recuperado de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/instructivo>

*VUCE (s.f.) Calculá el precio FOB. Recuperado de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/8424.30.10.900M/Chile>