

**Oportunidad de Negocio Internacional para MAN-SER SRL**



VCIN02816

39.619.258

Cynthia Magali Nuske

2021.

Universidad Siglo 21.

Licenciatura en comercio internacional.

Trabajo Final de Grado.

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se ha realizado un reporte de caso para la empresa MAN-SER S.R.L. con el fin de identificar una oportunidad de negocio a nivel internacional para exportar su máquina lavadora industrial.

Para ello se han utilizado herramientas claves como la Matriz Multicriterio, en donde se colocaron las principales variables a tener cuenta para detectar un mercado potencial en Latinoamérica. México resultó el destino con mayores oportunidades comerciales.

Finalmente se emplearon las estrategias de marketing mix internacional con el objetivo de lograr insertar el producto en el mercado seleccionado y llegar estratégicamente hasta sus potenciales clientes.

Palabras claves: Oportunidad de negocio; Exportación; Máquina lavadora y México.

## **Abstract**

In the following work, a case report has been made for the company MAN-SER S.R.L in order to identify an international business opportunity to export its industrial washing machine.

To do this, key tools have been used such as the Multicriteria Matrix, where the main variables to take into account were placed to detect a potential market in Latin America; it made Mexico the destination with the greatest commercial opportunities.

Finally, the international marketing mix strategies were used, with the aim of inserting the product in the selected market and strategically reaching potential customers.

Key words: Business opportunity; Export; Washing machine and Mexico.

## **Introducción**

En el siguiente trabajo se procede a realizar un reporte de caso a una pyme del sector metalúrgico denominada MAN-SER S.R.L. que está ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa familiar dedicada al manejo controlado de la viruta, que ofrece productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, tales como: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado, entre otros.

MAN-SER S.R.L. dio inicio de sus actividades a principio de los años noventa gracias a su fundador Luis Mansilla, quien sacó provecho de su oficio, siendo un buen empleado a un empresario. Comenzando así, en un pequeño galpón con tan solo una guillotina y una plegadora, sumando tiempo después a un familiar cercano. En ese entonces se realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

Años después fueron adquiriendo máquinas de última tecnología para facilitar y agilizar sus procesos. Y así, con el tiempo, se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos y compitiendo con empresas internacionales líderes pasando de estar en un pequeño galpón con tan solo dos operarios a ser una gran planta industrial con 30 empleados. La empresa comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada.

La firma cuenta con dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. Sus departamentos se encuentran divididos de acuerdo con las tareas que realiza cada trabajador, tales son: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. En cuanto al comercio exterior, MAN-SER tiene una gran relación comercial con empresas mundiales, sin embargo, aún no se ha desarrollado un departamento que desempeñe exclusivamente dichas actividades. Hace un tiempo atrás una compañía importante de Europa se vio muy interesada en uno de sus productos y eso motivo a MAN-SER a querer diversificar su cartera de clientes y a expandirse en el exterior.

Por tal motivo surge la necesidad de realizar un plan de negocio para poder expandirse al mercado internacional, ya que su visión es “ser una empresa reconocida a

nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, 2014). Se pretende lograr que MAN-SER S.R.L pueda exportar a un país latinoamericano una de sus máquinas que más se distinguen como la lavadora industrial, cumpliendo así su objetivo de crecimiento como organización y expansión hacia el mercado extranjero.

*Objetivo General:*

- Identificar una oportunidad de negocio a nivel internacional con el fin de exportar las máquinas lavadoras de la empresa MAN-SER en el período de un trimestre.

*Objetivos Específicos:*

- Detectar un mercado potencial en Latinoamérica para la empresa MAN-SER para poder realizar la exportación del producto máquina lavadora.
- Desarrollar un plan estratégico para lograr insertar el producto en el mercado objetivo.

## **Análisis de la situación**

En este apartado se realiza un análisis de situación con el fin de conocer con qué elementos positivos y negativos de origen interno y externo cuenta MAN-SER S. R. L. para alcanzar el objetivo propuesto de internacionalización de la firma.

En primer lugar, para llevar a cabo un análisis interno de MAN-SER S.R.L, se ha decidido realizar una Matriz FODA con el objetivo de determinar las ventajas competitivas de la firma bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve (Leiva, 2016).

## Matriz FODA

**Fortalezas y Debilidades:**

<b>Factor</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Infraestructura, capacidad de producción y máquinas de última generación.	12	2	24
Altos estándares de calidad certificados.	15	2	30
Fidelidad de los clientes por su calidad y nivel de servicios.	9	1	9
Productos personalizados que se diferencian con respecto al mercado (a medida del cliente).	20	2	40
Mano de obra calificada.	10	1	10
Ambiente interno de trabajo y relaciones laborales.	10	1	10
Falta de asesoramiento en aspectos relacionados al área del marketing.	9	-1	-9
Falta de conocimiento a nivel del mercado internacional.	15	-2	-30
<b>Resultado</b>	100	-	84

Fuente: Elaboración propia con datos de "MAN-SER S.R.L"

**Oportunidades y Amenazas:**

<b>Factor</b>	<b>%</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Expansión hacia otros mercados (nacional e internacional).	20	2	40
Prevalerse de los acuerdos arancelarios que posee el país con los países miembros de la región.	15	2	30
Disponibilidad de nuevos canales de venta y publicidad.	12	1	12

Buen posicionamiento del producto en el mercado.	20	2	40
Competencia en el sector a nivel nacional e internacional.	18	-2	-36
Inestabilidad política-económica del país y de la región en general.	15	-2	-30
Resultado	100	-	56

Fuente: Elaboración propia con datos de “MAN-SER S.R.L”

Cuadrante de escenarios posibles:

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>MEJOR 84 POTENCIAL</b>	<b>TRANQUILIDAD</b>
	<b>INSOSTENIBLE</b>	<b>56 RIESGO POTENCIAL</b>
0		

Con el fin de obtener un análisis del entorno de la empresa se procede a utilizar una herramienta muy conocida y eficaz para estos casos llamada PEST que sirve para investigar y analizar factores del entorno que impactan en una empresa. Tiene su utilidad a la hora de tomar decisiones, en un marco de cambios constantes, y es esencial para la supervivencia de la empresa (Peiró, 2015).

Los factores que se utilizan para realizar dicho análisis son los siguientes: Factor Político, incluye aquellos aspectos relacionados con la actividad política tanto a nivel local, nacional, internacional como regional. Otro factor es el Económico, el cual abarca cuestiones macroeconómicas del entorno que pueden afectar la estrategia empresarial. También, otro factor importante es el Sociocultural que representa las valoraciones de los elementos de una sociedad, tales como los patrones culturales, valores comparativos,

hábitos de consumo y todos aquellos que lleguen a tener un nivel de impacto razonable sobre la actividad de la empresa. Y, por último, se encuentra el factor Tecnológico, el cual analiza si el entorno facilita el desarrollo e implementación de tecnologías (Diario del Exportador, 2016).

*Político:*

El presidente Alberto Fernández fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19 debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica como el aumento de los índices de pobreza, sus índices de aprobación siguen siendo elevados, en torno a 69% (Santander Trade, 2021).

En cuanto a la política comercial del país, Argentina cuenta con algunos acuerdos bilaterales y multilaterales, los cuales ayudan a estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las partes, promover condiciones de libre competencia dentro del Área de Libre Comercio como también eliminar las barreras de bienes y servicios originarios entre las partes. Argentina es uno de los miembros originales del grupo MERCOSUR. Este mismo es el tercer mercado integrado más grande del mundo, sin duda es el grupo comercial más importante del que forma parte Argentina, siendo responsable de la mayor parte de su comercio dentro y fuera del país. Gran parte del comercio de Argentina se facilita a través de los acuerdos multilaterales integrados en el MERCOSUR. El bloque tiene acuerdos de libre comercio con México, Perú, India, Egipto, Israel y, más recientemente, con la Unión Europea. Además de Brasil, como su mayor socio comercial del grupo, la UE es actualmente el destino de mayor

proporción de las exportaciones argentinas (13,4%). El acuerdo conecta a 780 millones de personas y elimina miles de millones de dólares en aranceles, lo que lo convierte en uno de los acuerdos comerciales más grandes (SICE ORG, 2021).

Otro importante acuerdo comercial con el grupo latinoamericano es el acuerdo preferencial entre India y el MERCOSUR que otorga preferencias recíprocas de tarifas fijas. Después de varias rondas de negociaciones los dos grupos acordaron una lista de 450 productos que recibiría reducciones arancelarias recíprocas.

Luego, encontramos el acuerdo bilateral de libre comercio entre Argentina y Chile llamado “Protocolo 61”, el cual cubre ampliamente el comercio de bienes, servicios e inversiones, sus tarifas y los requisitos legales. También incluye la desregulación de una gran cantidad de actividades económicas, principalmente el comercio electrónico. Posiblemente, el aspecto más significativo del acuerdo es el capítulo sobre la capacidad que tienen las empresas de cada una de las dos naciones para ofertar por las licitaciones de contratos públicos entre sí. Este es un gran avance para Argentina, en particular para permitir que las empresas chilenas operen con contratos a nivel gubernamental.

Otro organismo supranacional al cual pertenece Argentina es la Organización Mundial del Comercio conocida como OMC, este acuerdo multilateral se compromete a reducir la burocracia, simplificar y modernizar todo el comercio entre los miembros con el objetivo de reducir los costos del comercio mundial en un 14,3%, aproximadamente USD 1 billón por año. La firma de esta promesa muestra la decidida intención de Argentina de integrarse aún más en el tejido del comercio mundial y negocios internacionales (Biz Latin Hub, 2020).

Por último, hay que considerar como aspecto importante los organismos de apoyo al comex, los cuales tiene como objetivo promover el comercio exterior apoyando actividades de exportación e importación mediante el control de la información que funcionarios analizan con el fin de que las empresas puedan anticipadamente suministrarla acorde a las normas; y que dichos criterios sean uniformes entre los propios funcionarios, para lograr así una correcta y exitosa transacción internacional. Podemos mencionar los siguientes: Argentina.Gov.AR, Ministerio de Producción y Trabajo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación, Secretaría de Comercio Exterior, Secretaría de Emprendedores y PyMEs, Secretaría de Industria, Dirección Nacional de Alimentación, Agencia Argentina de



Inversiones y Comercio Internacional, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero - INIDEP, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV); Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Comisión Nacional de Comercio Exterior, Centro de Economía Internacional, Consejo Federal de Inversiones (CFI), BuyArgentina.Gov.Ar, Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior (CABA), Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE), Asociación de Importadores y Exportadores de la Argentina (Aiera), Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina, Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), Exporta Simple, entre otros (Exporta pymes, 2021).

#### *Económico:*

Tanto a nivel político como económico, Argentina cuenta con una larga historia de inestabilidad con grandes fluctuaciones de crecimiento año tras año. Esto es una amenaza latente en nuestro país que impacta negativamente a cualquier industria por lo que suele ser imprescindible para una empresa contar con un conocimiento previo a cualquier desafío comercial. Por ello, es necesario para las organizaciones y sus dirigentes tener la flexibilidad necesaria para poder sortear las distintas amenazas rápidamente intentando no perder competitividad internacional.

De igual manera, podemos observar que la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A mediados de 2022, la economía superaba en un 7.5% el nivel de actividad anterior a la pandemia.

En cuanto al déficit fiscal, se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, el déficit fiscal sigue siendo alto y la emisión monetaria para financiar dicho déficit contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual. Así, la economía

sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico. (Banco Mundial Org, 2022)

Por último, en lo que respecta al tipo de cambio, ha sufrido diversos altibajos en la última década debido a la carencia de decisiones políticas y a la gran grieta que hay en Argentina desde prácticamente su fundación, trayendo oscilaciones que van desde extrema derecha a extrema izquierda produciendo grandes fluctuaciones y debacles en nuestro tipo de cambio, el cual al mismo tiempo se ve intrínsecamente relacionado a la necesidad cultural de confiar en divisas por encima de nuestra moneda local. Esto podemos verlo en el siguiente ejemplo: cotización dólar año 2015 \$8,90, cotización dólar año 2021 en el mes de octubre \$103,75 y cotización dólar año 2022 en el mes de octubre \$157,00 por cada dólar que decidamos comprar (Banco de la Nación Argentina, 2022).

#### *Sociocultural:*

Se destaca que, a pesar de los notables progresos que el país ha logrado en varias dimensiones de orden social, como la reducción de la mortalidad infantil, el incremento de la esperanza de vida y el acceso casi universal a la educación primaria, todavía persisten desigualdades estructurales y desafíos en materia de acceso a derechos sociales, determinados por ciclos económicos altamente volátiles.

La crisis global provocada por el coronavirus tiene efectos en los ámbitos económico y social, especialmente entre la población más vulnerable. Si bien la niñez no es el grupo de población más afectado en términos de salud, tiene el doble de probabilidades que los adultos de vivir en pobreza y es extremadamente vulnerable a sus consecuencias sociales y económicas.

Como se ha comentado anteriormente, Argentina enfrenta riesgos de estabilidad política y económica como también de salud pública, estos factores repercuten de manera significativa en su trayectoria futura, de manera que es crucial ser conscientes a la hora de la toma de decisiones. Tal fue el caso de la pandemia a causa del COVID-19, en donde se tomaron medidas que generaron un marcado deterioro en la actividad económica, con importantes consecuencias en el mercado de trabajo y en los niveles de pobreza. Estas graves consecuencias se suman a un proceso recesivo que el país arrastra desde hace

varios años, y a una crisis financiera que ha llevado a una renegociación de la deuda externa que todavía está en proceso.

Sin embargo, a pesar de los riesgos mencionados, Argentina cuenta con un acervo de recursos naturales, humanos e institucionales que inducen a pensar en que el país tiene la capacidad potencial de enfrentarlos exitosamente, tal como lo ha hecho en otras coyunturas difíciles en las últimas décadas (Naciones Unidas Argentina, 2021).

### *Tecnológico:*

En cuanto al nivel tecnológico, Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y aventaja a sus vecinos de la región, de acuerdo con las recientes conclusiones del estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera. Según ese relevamiento, el país es el más talentoso del mundo en la categoría Tecnología, Negocios y Ciencia de Datos. Según sus conclusiones, Argentina obtuvo el mejor puntaje en la categoría Tecnología, y fue escoltado por República Checa, Austria, España y Polonia.

En los otros segmentos el país logró buenos desempeños e integró el grupo de mercados 'competitivos'. En la categoría Negocios quedó en el puesto 25, mientras que se ubicó en el lugar 22 en el rubro Ciencia de Datos.

Actualmente, la tecnología es un factor determinante que abre al país a grandes oportunidades, las cuales permiten conseguir desde afuera los trabajos que el mercado local no genera, asimismo representa desafíos exuberantes tales como el avance de la automatización y la inteligencia artificial que generan una disrupción tanto a nivel organizacional como a nivel macroeconómico (La Nación, 2021).

### **Análisis Internacional**

En términos generales, Argentina ha sido un mercado relativamente cerrado al comercio internacional, en 2019 este rubro representó solo el 32,4% del PIB. Sin embargo, el gobierno ha intentado reducir el proteccionismo y el presidente Fernández busca lograr una relación madura con China y Estados Unidos (Banco Mundial, 2021).

Se puede observar que en el 2020 Argentina tuvo una caída en su volumen de importaciones y exportaciones, esto se debió a la crisis económica mundial provocada por la pandemia de COVID-19; la caída más dramática corresponde a la exportación de automóviles, mientras que los sectores menos afectados fueron los cereales, productos lácteos y la carne.

En cuanto a las relaciones comerciales, Brasil es el principal socio de Argentina tanto en exportación como importación seguido por China, Estados Unidos, Alemania, Chile, Paraguay, Vietnam y la Unión Europea (que es el segundo socio del país). Aunque Brasil y Argentina han trabajado juntos como socios para lograr un acuerdo comercial entre el MERCOSUR y la UE, su relación se ha complicado desde la elección de Alberto Fernández, ideológicamente opuesto a Bolsonaro. Argentina con planes de cambiar sus reglas posiblemente postergue la apertura de su economía a tratados bilaterales, mientras que el resto de los miembros sigue el camino contrario. Debido a estas diferencias ideológicas el bloque se ha visto debilitado y con una frágil estructura organizacional. Aun así, continúan las negociaciones entre los miembros del MERCOSUR con el fin de fortalecer y modernizar el bloque de integración. (Santander Trade, 2021).

Con el objetivo de identificar la “Máquina lavadora” a nivel internacional se obtuvo su posición arancelaria 84.24.30.10.900M definida como equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua (CIVUCE, 2021).

Las importaciones de las máquinas lavadoras en Argentina representan 0,6% de las importaciones mundiales, su posición relativa es 38 y la distancia media de los países proveedores es 10.341 km y la concentración de mercado es de 0,17.

Según su valor expresado en miles USD en 2020, encontramos mercados latinoamericanos importadores y exportadores de este producto:

<b>Mercados importadores para un producto Exportado por Argentina en 2020</b>		<b>Mercados proveedores para un producto Importado por Argentina</b>	
PAISES	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	PAISES	Valor importado en 2020 (miles de USD)
Brasil	27.207	Brasil	30.675
México	1.171	México	7.115
Uruguay	690	Chile	1.404
Colombia	505	Perú	408
Chile	365	Colombia	46
Paraguay	339		
Peru	32		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map.

Tal como se observa en el cuadro, el principal exportador e importador latinoamericano de este producto es Brasil y sus potenciales clientes podrían llegar a ser: Link Steel Equipamientos Industriales, Fupresa S.A., Brevil - Bremer e Marcovil Metalomec S.A. Ltda; en segundo lugar se encuentra México, donde podrían comercializar con empresas como Gates de México, S.A. de C.V., Jatco México S.A de C.V, Cie Celaya S.A de C.V, entre otras, y luego le siguen los demás países como Uruguay, Chile, Perú, Paraguay, Colombia, etc.

Si bien sabemos que a nivel internacional la competencia es más intensa, y es difícil poder insertar el producto teniendo en frente barreras culturales, políticas y económicas; aun así MAN-SER ha optado por competir con aquellas industrias vía reducción de precios, diferenciación en la calidad de sus productos y en su servicio como atención personalizada para lograr diferenciarse y posicionarse en el mercado externo como así también en el mercado interno. Allí hay competidores directos que realizan ventas al exterior, entre ellos encontramos a Tassaroli S.A., Metalúrgica Cuyana S.A., Transfil S.R.L, Buheler S.A. Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L., Blipack S.A., Acerbelt S.A. y Metalúrgica Jama. Esto hace que la competencia sea aún más dura pero no imposible para que la firma MAN-SER pueda competir exitosamente en el mercado internacional con sus productos y/o servicios (Trademap, 2020).

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de haber realizado un análisis interno, doméstico e internacional a MAN-SER S.R.L. podemos decir que la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados en el exterior podría traer una serie de beneficios; tanto económicos y comerciales ya que ampliaría toda su cartera de clientes y en consecuencia traería un aumento en sus ingresos, como así también a nivel tecnológico, debido a que estaría constantemente innovándose y actualizando sus bienes de capital a fin de mantener sus estándares de calidad.

Asimismo, el simple hecho de incorporar nuevos clientes en el exterior permitiría a la firma mejorar notablemente su competitividad frente a otras industrias locales como también soportar y cubrir pérdidas ocasionadas por la gran devaluación que nuestro país viene enfrentando hace ya varios años.

Como contrapartida, la inestabilidad política, las restricciones al comercio exterior, la falta de financiamiento y los impuestos a la exportación son trabas y limitaciones que se colocan a las Pymes argentinas que aspiran crecer y colocar sus productos en el extranjero.

Aun así, el deseo de expandirse y buscar nuevas oportunidades de negocios en el exterior sigue siendo más fuerte y no imposible para las pymes, como en este caso para MAN-SER, que luego de 24 años de haberse consolidado en el ámbito local, la firma cree que este es el momento oportuno y necesario para ir por nuevos desafíos. Pese a su falta de conocimiento en el comercio y marketing internacional, MAN-SER cuenta con la capacidad técnica e infraestructura que le permitirá desarrollar productos personalizados e innovadores, estando certificados por las normas ISO 9001, lo cual, como sabemos es una variable clave a la hora de internacionalizarse, con esto podrá brindarles a sus clientes un buen producto y un excelente servicio.

En conclusión, MAN-SER S.R.L. se encuentra en una buena posición para sobreponerse al escenario turbulento que se presenta en la actualidad y llevar adelante un plan estratégico de exportación para poder insertar su producto “máquina lavadora industrial” en el mercado objetivo.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado, luego de haber hecho una revisión de la literatura académica, se pretende realizar la construcción del marco teórico con el fin de indicar las herramientas a utilizar para cumplir con los objetivos específicos mencionados al principio del trabajo.

En primer lugar, para seleccionar de manera pertinente un mercado potencial donde comercializar el producto de MAN-SER S.R.L. se ha decidido utilizar una herramienta conocida como matriz multicriterio, que sirve para evaluar diversas posibles soluciones a un determinado problema, considerando un número variable de criterios. Se utiliza para apoyar la toma de decisiones en la selección de la solución más conveniente (Anderson, Sweeney y Williams, 1998).

Asimismo, se deben escoger de 3 a 5 países principales para poder utilizar matrices comparativas. Es importante tener en cuenta las variables que se

utilizarán de acuerdo con el sector y la industria debido a que hay algunas variables tanto cualitativas como cuantitativas que son más relevantes que otras, dependiendo de la empresa y el producto (Martinez Martelo & Lombana Coy, 2013).

De dicha herramienta se desprende tres (3) filtros para la elección del mercado que detecte las mayores oportunidades comerciales:

Filtro uno: identificación de potenciales países compradores.

Filtro dos: análisis de indicadores relevantes para la comercialización del producto como, por ejemplo: PBI per cápita, Tasa de crecimiento interanual del PBI, Inflación, Tipo de cambio, Importaciones de bienes y servicios, Saldo de la balanza comercial, Riesgo país, Infraestructura, Índice de desarrollo humano, Nivel de desarrollo, Participación del comercio exterior en el PBI, Pertenencia a bloques de integración o TLC, Idioma, Cultura de alto o bajo contexto, Distancia, Barreras arancelarias y no arancelarias.

Filtro tres: aprovechamiento de fortalezas de la empresa en el mercado seleccionado.

Como podemos observar, la matriz multicriterio nos ayudará a poder seleccionar un país latinoamericano potencial para realizar la exportación de la máquina lavadora industrial.

En cuanto al segundo objetivo específico, “Desarrollar un plan estratégico para lograr insertar el producto en el mercado objetivo.” se procede a utilizar como herramienta el “Marketing Mix Internacional” para determinar la penetración al mercado seleccionado. Al hablar del Marketing Mix Internacional nos referimos a la combinación apropiada de los cuatro elementos que lo forman: Producto, Precio, Distribución y Promoción que conforman un conjunto de aspectos que la empresa puede controlar para incidir en el mercado de destino y también influir en la elección de compra de los clientes potenciales.

En definitiva, podemos decir que se trata de establecer el enfoque y el esfuerzo comercial necesario para llegar hasta nuestros potenciales clientes y lograr el posicionamiento deseado en el mercado objetivo (Ortega Giménez & Espinosa Piedecausa, 2015).

### *Estrategia del Producto:*

Encontramos la estandarización del producto: la empresa introduce un producto sin cambios en el mercado extranjero. Tal acción tiene sentido cuando el producto debido a su naturaleza tiene utilidad similar para los clientes en varios mercados. El uso de esta estrategia es cómodo y no muy caro.

Otra alternativa que la firma podría optar sería la Adaptación del producto: implica el ajuste del producto y sus propiedades a las condiciones prevalecientes en el mercado particular. Esto incluye el embalaje, el tamaño, los símbolos (dependiendo de la cultura que prevalezca en el país de que se trate), el color. La adaptación del producto requiere una gran cantidad de capital y experiencia. La adaptación del producto es el proceso por el cual éste se modifica para que sea bien acogido por diferentes clientes o mercados. Los 4 factores que influyen en mayor medida en la adaptación del producto son: los culturales, el desarrollo de los mercados, la competencia y la legislación.

### *Estrategia del Precio:*

El desarrollo de la tecnología de comunicación moderna hace que los mercados distantes sean más similares entre sí, lo que hace más difícil liderar una política de precios separada en el país y en el extranjero. En este caso, la compañía lleva a cabo una estrategia global de fijación de precios cuando los procesos de internacionalización desdibujan las diferencias entre los distintos mercados.

### *Estrategia de Distribución:*

En el mercado internacional las actividades de distribución del mercado están relacionadas con la oferta en el mercado de productos en una forma, lugar y hora adecuados. Sin embargo, las actividades deben adaptarse a otros instrumentos de la mezcla de marketing y cambiar junto con ellas. El objetivo principal de la política de distribución es superar las barreras espaciales, temporales y de propiedad para la distribución que separa al fabricante y al cliente final. La logística internacional desempeña un papel importante en las actividades internacionales de ventas y producción.



### *Estrategia de promoción:*

Implica la transferencia de información a nuevos compradores potenciales sobre la empresa y sus productos con el fin de hacerlos comprar estos productos. La selección y el uso de los instrumentos necesarios para alcanzar estos objetivos depende de factores tales como el objetivo de promoción en el mercado internacional, recursos financieros y experiencia en mercados extranjeros, lineamientos internacionales, experiencias en mercados similares, disposiciones de la ley que regulan las actividades promocionales en cada país, factores culturales, como, por ejemplo, el idioma, los hábitos, la religión, símbolos, asociaciones relacionadas con el color y actitud hacia los productos extranjeros. También se deben completar acciones como ser: publicidad, promoción de ventas, asistencia a ferias y exposiciones, venta personal, marketing directo, relaciones públicas, etc. (Marketing Intel, 2020).

Estas herramientas nos permitirán cumplir con los objetivos específicos de una manera efectiva, ágil y comprobable llegando a conseguir una oportunidad única de negocio en el mercado internacional para MAN-SER S.R.L.

### **Propuesta de implementación**

En el siguiente apartado se aplica a la empresa MAN-SER las herramientas descritas en el marco teórico con el fin de detectar un mercado potencial en Latinoamérica para realizar la exportación de la máquina lavadora industrial y la inserción del producto en el mercado objetivo.

A continuación, se procede a realizar la preselección de posibles países a exportar. Para ello, se somete a un primer filtro el cual consiste en verificar el volumen de importación de los 5 principales países latinoamericanos según la posición arancelaria del producto 84.24.30.10.900.

Tabla N° 2 Volumen de importación de la lavadora industrial en países latinoamericanos:

<b>Países</b>	<b>Valor expresado en miles de USD</b>	<b>Cantidad exportada (toneladas)</b>	<b>Valor unitario (USD/unidad)</b>
Brasil	27.207	2.895	9.398

México	1.171	200	5.855
Uruguay	690	53	13.019
Colombia	505	28	18.036
Chile	365	32	11.406

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Trade Map.

Como podemos observar, según su volumen de importación, los países preseleccionados para realizar la matriz multicriterio fueron: Brasil, México, Uruguay, Colombia y Chile que se eligieron con el fin de analizar en profundidad cada mercado y poder descubrir cuál de ellos cuenta con un mayor potencial para lograr dicha operación.

Para ello, se presentan algunos indicadores relevantes para la comercialización del producto:

- PBI per cápita
- Tasa de crecimiento interanual del PBI
- Inflación
- Tipo de cambio
- Importaciones de bienes y servicios
- Saldo de la balanza comercial
- Riesgo país
- Nivel de desarrollo
- Participación del comercio exterior en el PBI
- Pertenencia a bloques de integración o TLC
- Distancia
- Barreras arancelarias y no arancelarias.

Como primer paso antes de realizar la matriz se procede a ponderarla y valorar las variables de cada país escogido de acuerdo con la información relevada arriba.

País	PBI per cápita	Valor	Rango	Valor	
Brasil	6,796.84 USD	2	6.500 => 10.500	1	0 => 5.500
México	8,346.70 USD	2	6.500 => 10.500	2	6.500 => 10.500
Uruguay	15,438.41 USD	3	11.500 => más	3	11.500 => más
Colombia	5,332.77 USD	1	0 => 5.500		

Chile	13,231.70 USD	3	11.500 => más
-------	---------------	---	---------------

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Tasa de crecimiento interanual del PBI	Valor	Rango	Valor	
Brasil	0,1%	2	0,1 => 1,4	1	-6 => 0
México	1.5%	3	1,5=> más	2	0,1 => 1,4
Uruguay	-5,9%	1	6 => 0	3	1,5=> más
Colombia	-2,4%	1	6 => 0		
Chile	1%	2	0,1 => 1,4		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Riesgo país	Valor	Rango	Valor	
Brasil	324	1	251 => más	3	0 => 150
México	212	2	151 => 250	2	151 => 250
Uruguay	136	3	0 => 150	1	251 => más
Colombia	293	1	251 => más		
Chile	125	3	0 => 150		

Fuente: Elaboración propia en base a Ámbito.com

País	Inflación	Valor	Rango	Valor	
Brasil	10,8%	1	10% => más	1	10% => más
México	6,0%	2	5,1% => 9,9%	2	5,1% => 9,9%
Uruguay	7,4%	2	5,1% => 9,9%	3	0% => 5%
Colombia	4,5%	3	0% => 5%		
Chile	5,3%	2	5,1% => 9,9%		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Tipo de cambio	Valor	Rango	Valor	
Brasil	1 USD = R\$ 5,46	3	1 => 20	1	100,1 => más
México	1 USD = \$ 20,33	2	20,1 => 100	2	20,1 => 100
Uruguay	1 USD = \$ 99,08	2	20,1 => 100	3	1 => 20
Colombia	1 USD = \$ 3761,20	1	1 => 20		
Chile	1 USD = \$ 823	1	1 => 20		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Importaciones de bs y ss (en miles de millones)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	USD 244.325	2	101 => 300	1	0 => 100
México	USD 412.983	3	301=> más	2	101 => 300
Uruguay	USD 11.39	1	0 => 100	3	301=> más
Colombia	USD 70.916	1	0 => 100		
Chile	USD 75.951	1	0 => 100		

Fuente: Elaboración propia en base a datos.bancomundial.org

País	Saldo de la balanza comercial (en miles de millones)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	USD 23.372	3	0 => más	1	-20.00 => -5.00
México	USD -3.902	2	-4.99 => 0	2	-4.99 => 0
Uruguay	USD -0.721	2	-4.99 => 0	3	0 => más
Colombia	USD -12.7	1	-20.00 => -5.00		
Chile	USD 13.371	3	0 => más		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Nivel de desarrollo	Valor	Rango	Valor	
Brasil	Ingreso per cápita Medio.	2	Medio	1	Bajo

México	Ingreso per cápita Medio. Economía abierta al mundo.	3	Alto	2	Medio
Uruguay	Ingreso per cápita alto. Economía abierta al mundo.	3	Medio	3	Alto
Colombia	Ingreso per cápita alto.	2	Medio		
Chile	Ingreso per cápita medio-inferior. Economía emergente.	1	Bajo		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Participación del comex en el PBI (%)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	32.4	1	0 => 40	1	0 => 40
México	78.0	3	71 => 100	2	41 => 70
Uruguay	60	2	41 => 70	3	71 => 100
Colombia	35	1	0 => 40		
Chile	57.8	2	41 => 70		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	TLC o bloques de integración	Valor	Rango	Valor	
Brasil	Mercosur “Principal socio comercial”	3	Bloque de integración	1	No posee acuerdo con Argentina
México	TLC con el Mercosur	2	Posee TLC	2	Posee TLC
Uruguay	Mercosur	3	Bloque de integración	3	Bloque de integración
Colombia	ALADI	2	Posee TLC		
Chile	Acuerdo Bilateral de libre comercio (protocolo 61)	2	Posee TLC		

Fuente: Elaboración propia en base a Santandertrade.com

País	Barreras arancelarias (% ad valorem)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	12%	1	10% => más	1	10% => más
México	6%	2	0,1% => 9%	2	0,1% => 9%
Uruguay	16%	1	10% => más	3	0%
Colombia	9%	2	0,1% => 9%		
Chile	32%	1	10% => más		

Fuente: Elaboración propia en base a trademap.com

País	Distancia (Capital)	Valor	Rango	Valor	
Brasil	2953 km	2	2001 => 5000	1	5001 => más
México	7425 km	1	5001 => más	2	2001 => 5000
Uruguay	642 km	3	0 => 5.000	3	0 => 2000
Colombia	4694 km	2	2001 => 5000		
Chile	765 km	3	0 => 5.000		

Fuente: Elaboración propia en base a trademap.com

Factores Económicos	Brasil	total	México	total	Uruguay	total	Colombia	total	Chile	total
PBI per cápita	8 6,796.84 USD	2 16	8,346.70 USD	2 16	15,438.41 USD	3 24	5,332.77 USD	1 8	13,231.70 USD	3 24
Tasa de Crecimiento Interanual del PBI	3 0,1%	2 6	1,5%	3 9	-5,9%	1 3	-2,4	1 3	1%	2 6
Riesgo País	7 324	1 7	212	2 14	136	3 21	293	1 7	125	3 21
Inflación	5 10,8%	1 5	6,0%	2 10	7,4%	2 10	4,5%	3 15	5,3%	2 10
Tipo de Cambio	7 1 USD = R\$ 5,46	3 21	1 USD = \$ 20,33	2 14	1 USD = \$ 99,08	2 14	1 USD = \$ 3761,20	1 7	1 USD = \$ 823	1 7
Importaciones de Bs y Ss (En miles de millones)	5 U\$D 244.325	2 10	U\$D 412.983	3 15	U\$D 11.39	1 5	U\$D 70.916	1 5	U\$D 75.951	1 5
Saldo de la Balanza Comercial (En miles de millones)	2 U\$D 23.372	3 6	U\$D -3.902	2 4	U\$D -0.721	2 4	U\$D -12.7	1 2	U\$D 13.371	3 6
Nivel de Desarrollo	4 Medio	2 8	Alto	3 12	Medio	2 8	Medio	2 8	Bajo	1 4
Participación del Comex en el PBI (%)	5 32.4	1 5	78	3 15	60	2 10	35	1 5	57.8	2 10
TLC o Bloques de Integración	Mercosur "Principal socio comercial"	3 21	TLC con el Mercosur	2 14	Mercosur	3 21	ALADI	2 14	Acuerdo Bilateral de librecomercio (protocolo 61)	2 14
Barreras Arancelarias (% ad valorem)	7 12%	1 7	6%	2 14	16%	1 7	9%	2 14	32%	1 7
Distancia (Capital)	4 2953 km	2 8	7425 km	1 4	642 km	3 12	4694 km	2 8	765 km	3 12
<b>Totales</b>	<b>Brasil</b>	<b>120</b>	<b>México</b>	<b>141</b>	<b>Uruguay</b>	<b>139</b>	<b>Colombia</b>	<b>96</b>	<b>Chile</b>	<b>126</b>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz multicriterio arrojó datos muy concretos que sirvieron para seleccionar a México como el mercado más conveniente para exportar el producto 84.24.30.10.900M. En el mismo se logró detectar un bajo porcentaje correspondiente a barreras arancelarias lo cual beneficia en gran manera la comercialización del producto. Si bien complicaría la logística debido a su distancia de 7500 km con Argentina, de igual forma se vería compensado en otros aspectos importantes como ser el fuerte y sostenido crecimiento que ha logrado este país incrementado su PBI post-pandemia en 1,5 puntos, siendo uno de los países que mayor recuperación ha obtenido. También, su notable participación en el comercio internacional en el 2020, alcanzando una cifra del 78% de su PBI., lo cual da la pauta que se podrán establecer relaciones fructíferas y duraderas en el tiempo. Otro punto relevante a tener en cuenta es su nivel inflacionario del 6% anual, esto indica que el común de los habitantes mexicanos no pierde poder adquisitivo, sino que se mantiene, fomentando así la producción y el consumo, y por consecuente el uso de la máquina se vería incrementado debido a la demanda. En conclusión, México será un destino extremadamente fuerte para posicionar la máquina lavadora y establecer a MAN-SER como competidor internacional.

En el estudio, además, se han detectado diversas empresas con potencial de poder adquirir el producto debido a la experiencia y apertura comercial, lo cual será detallado a continuación.

#### Empresas con potencial de incorporar la máquina lavadora:

EMPRESA	UBICACIÓN	TELEFONO	MAIL
JATCO MÉXICO SA DE CV	Carr. Panamericana km 75 s/n, Col. Los Arellano, C.P. 20340, Aguascalientes.	+52 449-9106500	<a href="mailto:contacto.jmex@jatco.com.mx">contacto.jmex@jatco.com.mx</a>
HUTCHINSON AUTOPARTES MEXICO SA	Carr. Panamericana Km 288;5 38020, CELAYA, México.	+52 461-6110801	Contacto Web
CIE CELAYA SA DE CV	Avda. Norte 100, Ciudad Industrial, 38010, Celaya, Guanajuato, México.	+52 461-61856000	<a href="mailto:purchasing@cieautomotive.com">purchasing@cieautomotive.com</a>
GATES DE MEXICO SA DE CV	Vasco de Quiroga 3200, Santa Fe, Álvaro Obregón, 01210, CDMX, México.	+52 552-0002700	Contacto Web

Fuente: Penta-Transaction (2020)

Siguiendo así con el segundo objetivo específico del trabajo se han desarrollado las siguientes estrategias de Marketing Mix Internacional con el enfoque y esfuerzo comercial necesario para llegar hasta los potenciales clientes y lograr así el posicionamiento deseado en el mercado externo.

Se detallan, a continuación, las estrategias abordadas en el marco teórico:

## Estrategias de ingreso al mercado

### *Estrategia del Producto*

La oferta exportable elaborada por MAN-SER S.R.L. consta de una unidad de máquina lavadora rotativa industrial de eje horizontal para piezas individuales que cabe en un contenedor estándar de 20 pies. Dicho producto presenta atributos como la calidad manufacturera, sus componentes y sobre todo la posibilidad de adaptación a las necesidades del consumidor, lo cual hace que sea un producto personalizado que le permitirá diferenciarse en el mercado.

Si se considera necesario ingeniar un embalaje que proteja a la máquina dentro del contenedor para poder enviarlo mediante transporte marítimo y ser capaz de soportar distintos manipuleos y un largo viaje de 30 a 45 días sin sufrir ningún tipo de daño y/o alteración.

En cuanto a la comercialización del producto se recomienda a MAN-SER mantener su propia marca ya que esto permitirá posicionarla en un plano internacional, unificar estrategias de marketing y de promoción. De igual manera, se debería verificar que no se encuentra registrada en el país de destino por otra firma. Si así no lo fuera, se podría realizar el trámite de registración en la clase que aplica dicho producto que bien lo puede realizar una empresa local con representación en el exterior, el cual tiene un costo de USD 1.500 aproximadamente. Esto evitaría futuros imprevistos y desperfectos.

Por último, al no ser MAN-SER S.R.L. conocida a nivel internacional y no haya referencias algunas que logren respaldar su confiabilidad, surgió una propuesta atractiva de brindar un servicio de post-venta para futuros mantenimientos preventivos o correctivos como así también una amplia garantía y un grato acompañamiento.

### *Estrategia de Distribución*

Se recomienda adoptar una estrategia de distribución directa en donde no existan intermediarios entre la fábrica y el usuario final. De esta forma, se podrá atender de forma selecta y diferenciada a cada usuario final asesorándolo en la compra y asistiéndolo en el post venta.

En cuanto a la logística de distribución, el modo de transporte más óptimo para abordar dicha operación es el marítimo, utilizando así un contenedor de 20 pies. De esta forma, se puede realizar el montaje en la Ciudad de Córdoba Capital donde



está ubicada la planta de MAN-SER y trasladar el contenedor hasta el puerto de Buenos Aires para tomar un buque cuyo destino sea el Puerto de Veracruz de México. Una vez cruzada la frontera y arribado al puerto se podría utilizar tanto el transporte terrestre como ferroviario para llegar al destino, el cual dependerá de la localización del cliente.

### *Estrategia de Promoción*

Al no tener MAN-SER una red de contactos creada aún, sería fundamental poder incursionarse en el mercado internacional asistiendo y teniendo una participación activa en ferias internacionales, rondas de negocios, misiones comerciales o viajes con agenda propia, etc. para, así, obtener un mayor conocimiento e ir aprendiendo de a poco el mercado externo.

Una de las formas para conocer potenciales clientes en un mercado meta es participando en ferias internacionales del mismo rubro. Ejemplo de ello en México pueden ser: TECMA (Exposición Internacional de Tecnología en Máquinas y Herramientas) o bien en INA PAACE (Automechanika México City).

Como una de las estrategias de comunicación, sería ideal que MAN-SER pudiera renovar su página web, sumando información relevante sobre sus productos, servicios, clientes como así también correos electrónicos o teléfonos para poder comunicarse directamente. Se podría colocar un botón de WhatsApp para lograr una comunicación al instante. Otra sugerencia sería la de contar con un video institucional donde muestre brevemente la actividad, el portfolio y las instalaciones de MAN-SER S. R. L. Hoy en día el costo de un rediseño del sitio web que incluya lo mencionado anteriormente ronda los 500 dólares aproximadamente.

### *Estrategia de Precios*

Al tratarse de un producto en donde predomina el valor agregado, no existe un precio de referencia considerado a nivel mundial, ya que el mismo va a depender de las capacidades del bien en cuestión (proceso productivo, materiales y componentes utilizados, innovaciones, etc.) como así también del prestigio y reconocimiento de la marca, el nivel del servicio post venta, la distribución, entre otros factores.

Por ese motivo, a la hora de ofrecer el producto a un cliente potencial mexicano se recomienda manejar distintas alternativas con la flexibilidad necesaria para conseguir concretar la operación.

Para esta propuesta de exportación se utilizara el incoterm DDP para conseguir un panorama completo de toda la transacción, ya que será el vendedor quien deberá ocuparse del despacho de importación y pagar los impuestos exigidos; esto a su vez puede causar ciertos inconvenientes a MAN-SER a la hora de realizar este tipo de gestiones en un país ajeno al suyo, por lo cual se recomienda utilizar la extensión DDP VAT unpaid (IVA no pagado), de esta forma la firma no se hará cargo de pagar el IVA o los impuestos que se apliquen a la importación, teniendo que hacerse cargo la empresa compradora de abonar el impuesto interior al consumo.

A continuación, se detallan los costos que impactarían en la exportación marítima de una unidad del producto en un contenedor estándar de 20 pies al potencial importador localizado en México:

Tabla N° 3 Costos de una operación internacional:

CONCEPTO	VALOR USD	DETALLE
COSTO	60.000	Fabricación
UTILIDAD	30.000	50% de utilidad bruta
PACKAGING	250	Embalaje
DERECHO DE EXPORTACION	0	Beneficio MiPymes Decreto N° 280/19
FLETE INTERNO	1500	Montaje + Flete Interno CBA a BS AS
SEGURO INTERNO	210	Seguro interno de Córdoba a Buenos Aires
GASTOS ADUANEROS VARIOS	950	ATA, Digitalización, Ingreso a terminal, etc
DESPACHANTE	552	Honorarios 0,50% valor FOB
CERTIFICADO DE ORIGEN	50	Certificado de Origen de la Mercadería
REINTEGRO	4.685,60	Beneficio sobre el valor FOB
GASTOS FIJOS BANCARIOS	200	Comisión bancaria y SECOEXPO
<b>PRECIO FOB BS AS</b>	<b>93.712</b>	<b>FOB BUENOS AIRES, ARGENTINA</b>
FLETE INTERNACIONAL	1500	Transp. Marítimo del puerto Bs As a México
SEGURO INTERNACIONAL	250	Seguro Internacional 0,35% valor mercadería
GASTO DESTINO	900	Gastos locales en México + Gastos Aduaneros
IVA DESTINO	15.705,92	16% al Importador
DERECHO DE IMPORTACION	0	0% arancel en destino
FLETE INTERNO DESTINO	1800	Logística terrestre en destino
<b>PRECIO DDP VAT UNPAID</b>	<b>113.867,92</b>	<b>DDP VAT UNPAID EN MÉXICO</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al medio utilizado para realizar el pago, podría ser a través de una transferencia bancaria recibiendo el vendedor una orden de pago que luego tendrá que negociar en el mercado de divisas para poderla liquidar.

En contrapartida, si el comprador exige crédito para poder comprar la maquinaria, la modalidad más segura para cobrar en esta condición sería la carta de crédito, la cual garantiza la real acreditación de los fondos a través de una institución bancaria que estaría respaldando dicha operación; esta forma de pago, si bien es la más costosa, sigue siendo la más confiable y segura al momento de realizar una exportación.

### Diagrama de Gantt

A continuación, para sumar un valor agregado al trabajo en cuestión, se ha procedido a realizar un Diagrama de Gantt con el fin de exponer la planificación de la exportación de la maquina lavadora a México en el periodo de un trimestre.

Tiempo estimado para la realización de la exportación de Man-ser:

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analisis Interno - FODA (evaluación de Manser SRL)	■	■	■									
Analisis del Entorno - PEST (evaluación del mercado doméstico)			■	■								
Analisis Internacional (estudio del mercado externo)				■	■	■						
Preselección de mercados (investigación de posibles importadores del producto)					■	■						
Selección del mercado latinoamericano - Matriz Multicriterio						■	■	■	■			
Búsqueda de posibles compradores del producto en el mercado objetivo								■	■			
Estrategias para ingresar al mercado seleccionado - Marketing Mix Internacional (oferta de valor)									■	■	■	
Costos de la operación											■	■
Medio de pago internacional												■

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de haber realizado el reporte de caso a la empresa MAN-SER S.R.L., se ha llegado a la conclusión de que la firma cuenta con el potencial y los requerimientos necesarios para poder exportar la máquina lavadora en el mercado latinoamericano; ya que la misma se encuentra consolidada en el mercado interno hace ya más de 20 años, en ese lapso adquirió experiencia en el rubro de la metalúrgica y a su vez pudo ser capaz de soportar las distintas turbulencias y fluctuaciones que vivió el país en cual reside.

El objetivo de MAN-SER de querer expandirse hacia nuevos horizontes es muy posible de lograrse pero este desafío trae consigo mayores exigencias; por lo que resulta imprescindible que la organización adopte las herramientas planteadas y siga los lineamientos establecidos; a su vez se le aconseja que pueda realizar una contratación de una consultora en comercio internacional o un despachante de aduana que actúe como tercero asesorando y brindándole apoyo para que pueda lograr de manera exitosa su internacionalización. Asimismo, esta pyme debería incorporar nuevas tecnologías para incrementar su productividad y contar con el personal idóneo capaz de responder las exigencias del mercado externo.

Por último, se recomienda a MAN-SER reforzar su estrategia de comercialización tanto local como internacional, haciendo hincapié en su producto brindando mayor información en su descripción, modo de uso, calidad, funcionalidad, etc. como también así, establecer una estrategia para promocionar su producto en el exterior, optando por distintos canales de comunicación (redes sociales, página web, televisión, carteles, y más) para dar a conocer en plenitud la máquina lavadora industrial en el mercado internacional.

## Bibliografía

Peiró, R. (2015). *Análisis PEST*. Obtenido de:

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Diario del Exportador. (2016). *El análisis PEST una herramienta para el exportador*.

Obtenido de Diario del Exportador:

<https://www.diariodelexportador.com/2016/01/el-analisis-pest-una-herramienta-para.html#comments>

Marco Político, Santander trade (2021). Obtenido de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Contexto Económico, Santander trade (2021). Obtenido de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Dimensión social, Naciones Unidas Argentina (2021). Obtenido de:

<https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-11/CCA%20COMPLETO%20FINAL%20%283-11%29%5B1%5D.pdf>

La Nación (2021). Obtenido de:

[https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/?gclid=CjwKCAjw7rWKBhAtEiwAJ3CWLE7sxXV49xxC8EvERz0ENJPTLWY4pP0bUrkaO23vJrnhWyg1QG66RoCrIkQAvD\\_BwE](https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/?gclid=CjwKCAjw7rWKBhAtEiwAJ3CWLE7sxXV49xxC8EvERz0ENJPTLWY4pP0bUrkaO23vJrnhWyg1QG66RoCrIkQAvD_BwE)

Cifras del Comercio Exterior en Argentina, Santander Trade (2021). Obtenido de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

Posición Arancelaria CIVUCE (2021). Obtenido de:

<https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=8424.30.10.900M&operacion=importacion>

Trademap (2020). Obtenido de:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

Riquelme Leiva, (2016). Obtenido de:

<https://www.analisisfoda.com/>

Anderson, Sweeney y Williams (1998). Obtenido de:

Métodos cuantitativos para los negocios 7ª Edición. Pág. 748-760.

Martinez Martelo, D., & Lombana Coy, J. (2013). Obtenido de:

PYMES Rutas para la exportación. Barranquilla: Universidad del Norte.

Ortega Giménez & Espinosa Piedecausa (2015). Obtenido de:

Plan de internacionalización empresarial - Manual práctico. Madrid:  
ESIC EDITORIAL

Marketing Intel (2020). Obtenido de:

<https://www.marketinginteli.com/marketing-internacional/marketing-mix-internacional/>

MANSER, Julián Mansilla (2021). Obtenido de:

<https://siglo21.instructure.com/courses/13021/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Adimira (2021). Obtenido de:

<https://eleconomista.com.ar/economia/industria-metalurgica-518-interanual->

efecto-pandemia-pero-baja-frente-marzo-n43937

SICE ORG (2021). Obtenido de:

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGagreements\\_s.asp#Inforce](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGagreements_s.asp#Inforce)

Biz Latin Hub (2020). Obtenido de:

<https://www.bizlatinhub.com/es/acuerdos-libre-comercio-argentina/>

Exporta Pymes (2021). Obtenido de:

<https://www.exportapymes.com/organismos-e-instituciones-de-comercio-exterior.html>

Dólar hoy (2021). Obtenido de:

<https://dolarhoy.com/>

Penta Transaction (2021). Obtenido de:

<https://penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>

Ámbito (2021). Obtenido de:

<https://www.ambito.com/>

Calculadora VUCE (2021). Obtenido de:

<https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/calculadora/8424.30.10.900M/M%C3%A9xico>