

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comercio Internacional



Plan de negocio internacional para promover la internacionalización de MAN-SER S.R.L.

Autor: Ramiro Ricardo Decón Molinari

D.N.I.: 41.364.859

Legajo: VCIN04406

2022

Índice

| | |
|-------------------------------|----|
| Resumen..... | 2 |
| Introducción..... | 3 |
| Análisis de la Situación..... | 6 |
| Análisis PEST..... | 7 |
| Análisis FODA..... | 11 |
| Análisis Internacional..... | 12 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 14 |
| Marco Teórico..... | 15 |
| Desarrollo..... | 21 |
| Conclusiones..... | 31 |
| Recomendaciones..... | 31 |
| Bibliografía..... | 33 |
| Anexos..... | 34 |

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se busca desarrollar un plan de exportación para la empresa MAN-SER S.R.L., dadas sus capacidades técnicas, productivas y comerciales, además de las oportunidades nacionales e internacionales que favorecen a la internacionalización de la misma. El trabajo se inicia con el análisis de distintos mercados, con el objetivo de encontrar el más favorable en términos aduaneros y arancelarios, de demanda del producto elegido, de la producción de automóviles y de cercanía con Argentina, para luego poder trabajar en acuerdos comerciales estables y en el desarrollo de estrategias de penetración de mercado precisas y que en principio signifiquen la menor inversión posible para la empresa. Resultando Brasil como el país más favorable para la internacionalización, el resto del trabajo está enfocado tanto en analizar potenciales clientes dentro del sector automotriz brasileño, como también desarrollar la manera en la que se llevará a cabo la primera exportación del producto con el importador Volkswagen do Brasil.

Palabras clave: Internacionalización, PYMES, Exportación, Sector Automotriz.

Abstract

In the present graduation assignment it is sought to create an export plan for MAN-SER S.R.L, given its technic, productive and commercial capacities and also the national and international opportunities that favor the internationalization of the company. The paper begins with the analysis of different markets, looking forward to find the most beneficial one in terms of customs, demand of the chosen product, the automotive production and distance with Argentina, so that after that it would be possible to create stable commercial agreements and to develop accurate market penetration strategies that represent the lowest investment for the company. Proving Brazil to be the most beneficial country for the internationalization, the rest of the assignment is focused both on analyzing potential clients from the Brazilian automotive industry and on building the way in how the first export of the product, with Volkswagen do Brasil as the importer, will be done.

Key words: Internationalization, SME, Export, Automotive Industry.

Introducción

El presente es un reporte de caso sobre el proceso de internacionalización para MAN-SER S.R.L. producto de la falta de un área y actividades competentes en la materia dentro de la empresa.

En los inicios de los años 90, Luis Mansilla, era empleado de una reconocida fábrica de tornos y centros de mecanizado, al tiempo que realizaba trabajos de herrería por cuenta propia. Dado su desempeño, su experiencia y la confianza lograda para con la empresa, Luis recibe la gran oportunidad de convertirse en un proveedor de la firma, la cual necesitaba tercerizar trabajos de soldaduras y aberturas. Inmediatamente, Luis renta un galpón y una plegadora y guillotina para comenzar con estos trabajos.

Es recién el 15 de Octubre 1995, dado el potencial de crecimiento del proyecto, que es fundada MAN-SER como una empresa unipersonal, junto con la construcción de una planta propia. Dos años más tarde, Luis decide viajar a Alemania en la búsqueda de una máquina punzonadora CNC (Control numérico computarizado) que le permitiera ampliar su cartera de productos y servicios, y así poder proveer empresas automotrices y agroindustrias.

Con el nuevo siglo, llegaron nuevos objetivos y logros. En 2002, la empresa pasó de ser unipersonal a una S.R.L. y un año más tarde conseguiría convertirse en el principal proveedor de dos importantes compañías como son AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A.

Luego de en 2009 haber tomado el control de la empresa, en 2012 Julián y Melina Mansilla (hijos del fundador), abren una nueva planta industrial duplicando en superficie a la anterior y con vistas a nuevas unidades de negocio. Esta planta está dividida en tres sectores intercomunicados, con cuatro áreas centrales, como son: Corte, plegado y punzonado; Mecanizado; Trabajos especiales; Compensadores de producción seriada.

Actualmente, la empresa desarrolla productos y ofrece servicios industriales. Sus productos son: extractores de viruta a medida; lavadoras industriales; cintas transportadoras; y protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizado y tornos. Los servicios que prestan son: soldaduras especiales; entrega a domicilio; instalación,

reparación y mantenimiento industrial; capacitación al cliente; y actualización de las máquinas.

Si bien la empresa MANSER ha logrado posicionarse en el marco regional y nacional como oferente de servicios y productos especializados en la limpieza de máquinas y piezas industriales, y ha demostrado un amplio crecimiento en provincias como Córdoba, Tucumán, Santa Fé y Buenos Aires, la empresa carece de un enfoque internacional. Mercados internacionales, como el español, han mostrado interés en los productos de la empresa, pero esta no ha avanzado en el desarrollo de un área de Comercio Internacional ni en contratar asesoramiento específico en la materia para desenvolverse en el contexto mundial. (MAN-SER, s.f.a,<https://goo.gl/T5hFdZ>).

A continuación se menciona una investigación relevante para el reporte de caso:

Los autores Delgobbo y Kantis (1991), del Consejo Federal de Inversiones de Argentina, realizaron un documento llamado competitividad e internacionalización de las PYMES metalmecánicas; estudios de casos en la provincia de Santa Fé. El desarrollo del mencionado documento plantea una evaluación de las competitividades de esas empresas metalmecánicas para afrontar una internacionalización. La mayoría de las firmas relevadas por los autores, muestran una fuerte orientación de su producción al mercado interno, aunque algunas de ellas tienen potencial para internacionalizarse basado en factores como la calidad y especificidad de los productos. Si bien las empresas del documento fueron relevadas en 1989, las respuestas dadas por las mismas a la consulta de cuáles son los principales factores que traban o desfavorecen la internacionalización fueron similares a los actuales. Por ejemplo, las condiciones macroeconómicas generales del país, el alto foco en abastecer el mercado interno, la falta de políticas públicas que generen un marco favorable para la exportación y otros factores determinantes como la falta de representaciones en el exterior o las escalas de producción.

Resulta primordial la investigación sobre el desarrollo de la internacionalización de las PYMES argentinas, ya que muchas de ellas carecen de recursos, conocimiento, propuestas o incentivos para crecer globalmente. Es fundamental entender la internacionalización como una fuente de crecimiento económico y aprendizaje

(tecnológico), independientemente de la actividad de la empresa. Muchas empresas direccionan sus fuerzas a abastecer el mercado interno, por desconfianza con el desenvolvimiento general del comercio internacional; ya sea por todas las partes intervinientes, los gastos y costos iniciales o la inexperiencia.

La realización de propuestas e investigaciones como estas, pueden servir como herramienta y base para la construcción de una internacionalización sólida y confiable, que transmita a las PYMES la seguridad necesaria para atacar y afrontar los desafíos de los mercados internacionales.

Objetivo General

Desarrollar un plan de exportación del producto extractor de viruta de la empresa MANSER S.R.L. en el año 2022.

Objetivos Específicos

- Seleccionar el mercado meta para la exportación del extractor de viruta de la empresa MANSER S.R.L.
- Determinar las estrategias de penetración en el mercado meta seleccionado.

Análisis de la Situación

En el presente apartado se hará un análisis interno (FODA), externo de la empresa (PEST) y un análisis internacional preliminar sobre las exportaciones e importaciones mundiales y nacionales para el producto Extractor de Virutas.

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar del sector metalúrgico, abocada al mercado nacional. Su estructura organizacional está compuesta por las áreas de Compras, Ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Entre todas estas, cuenta con 30 empleados, divididos en 3 niveles jerárquicos. Los aspectos contables, jurídicos y de higiene y seguridad son cubiertos por asesores externos. El 90% de sus empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. El directorio está compuesto por la esposa de Luis y sus 3 hijos.

La visión de la empresa 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, 2022, <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>)

Su misión es:

Ofrecer a nuestros 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. (MAN-SER, 2022, <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>)

La gerencia general está a cargo de uno de sus hijos, encargado de la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

El área de ventas es manejado por los dueños de la firma, quienes realizan las ventas personal o telefónicamente, aunque todos los pedidos deben hacerse vía escrita, ya sea mediante el envío de una orden de pedido formal o mediante un correo electrónico.

El tipo de liderazgo adoptado por la empresa es formal, debido a que la dirección elige al gerente de la firma, quien la representa y se asegura de que se establezcan los planes prefijados. Existe otro líder formal, que es el jefe de producción y está enfocado en lo operativo, siendo su meta principal el cumplimiento de resultados y objetivos, debiendo establecer las tareas y funciones del personal además de evaluar el desempeño. Y finalmente un líder informal, cuyo reconocimiento surgió de manera espontánea, es un familiar de los dueños que cuenta con experiencia, antigüedad, conocimientos y dedicación, y es el encargado de capacitar a nuevos integrantes.

Análisis PEST

En este apartado analizaremos los factores externos que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa.

Político-Económico

Un elemento fundamental a remarcar en este factor es la recuperación que está viviendo el mundo luego de la pandemia ocasionada por el COVID-19. Esta pandemia, tuvo un impacto negativo en toda la economía y política mundial, donde cada país buscó diferentes estrategias para hacer frente a esta amenaza. Además de lo sucedido con esta pandemia, que golpeó los lazos comerciales existentes entre Estados y empresas mundiales, el camino que Argentina está haciendo desde 2019, inició un retroceso en la búsqueda de acercarnos al mundo y a las principales potencias mundiales. El intercambio internacional de bienes y servicios se ve perturbado, ya sea por las altas retenciones en los productos de mayor producción nacional (commodities) como la soja, o por el desfase en los tipos de cambio y la brecha con los valores de mercado de las divisas.

Al mismo tiempo, Argentina es un país que lleva muchos años gastando más de lo que genera. Este déficit fiscal ha sido financiado con deuda interna hasta el 2014 y con deuda externa tomada del FMI (Fondo Monetario Internacional) a partir del 2015. Tanto el déficit que continúa inamovible, como el monto adeudado, no colaboran con la situación

socioeconómica del país, y por lo tanto han generado un ambiente difícil para el correcto desarrollo de negocios, para la inversión y para el ahorro. En un contexto totalmente inflacionario, las Pymes argentinas buscan crecer y comerciar contra viento y marea. El IPC (Índice de Precios al Consumidor General) tuvo una variación interanual del 55,1% a Marzo 2022 (INDEC 2022).

Todo lo dicho en los dos párrafos precedentes, resulta en una serie de desventajas competitivas y comparativas que dificultan el comercio internacional.

El PBI (Producto Bruto Interno) nacional del año 2020 fue de 367.877 millones de dólares estadounidenses y al mismo tiempo, la deuda total como porcentaje del PBI fue en el 2020 del 102,79% (datosmacro.com 2022). La variación interanual del PBI en 2021 fue del 8,6% (INDEC 2022). La deuda en función del PBI, sumada al atraso cambiario, es de las principales dificultades a las que se enfrentan los exportadores argentinos. El tipo de cambio oficial del dólar estadounidense es de \$111,75 y el tipo de cambio de mercado es de \$195 (BCRA 2022). Muchos de los productos exportados reciben por cada dólar el cambio del BCRA, pero al momento de comprar nuevas divisas, terminan pagando el valor de mercado o “blue” por motivos de escasez en las reservas federales y de los bancos. Esta diferencia entre el valor determinado por el gobierno y el valor real de mercado, genera una distorsión que se vuelve cada vez más insostenible y que abre las puertas a una inminente devaluación de la moneda nacional, al tiempo que complica las finanzas de las empresas que participan en el comercio internacional.

Tabla N° 1. Balanza Comercial argentina 2021.

| | AÑO | VALOR EN MILES DE DÓLARES CORRIENTES (USD) |
|-----------------------|------|--|
| IMPORTACIONES TOTALES | 2021 | 63.183.753 |
| EXPORTACIONES TOTALES | 2021 | 77.934.314 |
| BALANZA COMERCIAL | 2021 | 14.750.561 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de *INDEC* (2021).

Algunos organismos que fomentan o asesoran en materia de comercio internacional y que podrían resultar accesibles a la empresa son:

- CaCEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba): está integrada por empresas productoras, exportadoras e importadoras de Córdoba y es una de las socias fundadoras de la actual Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. Brinda orientación y apoyo en todo el proceso de importación o exportación de productos y servicios de esta provincia.
- ProCórdoba: es una agencia que brinda apoyo, información y asesoramiento técnico para la internacionalización de empresas cordobesas.
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: trabaja en la promoción de las exportaciones e inversiones y depende de la Cancillería Argentina.

Factor Social

En este momento, la pobreza urbana del país roza el 43% de la población, con un 10,5% de indigencia y con prácticamente 1 de cada 2 niños sumidos en la pobreza, algo que sin dudas preocupa sobre el futuro de la Nación (Banco Mundial 2022).

La esperanza de vida de los argentinos es de 76 años y el IDH (Índice de Desarrollo Humano) es de 0.845 (2019), ubicándose en el puesto 46 del mundo.

La tasa de desempleo ronda el 7%, y la dificultad para generar trabajo es cada vez más alta, dada la alta presión impositiva del 28,6% en 2019.

El índice de “Hacer Negocios” nos posiciona como el 119° país de 190 analizados, lo que quiere decir que Argentina es un mal lugar para hacer negocios y generar empleo genuino (Datos Macro 2019).

Factor Tecnológico

En el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a Computadora y el 82,9%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet (INDEC 2022).

Asimismo, aún queda mucho por mejorar e invertir con respecto a la infraestructura y las conexiones. Además de generar un buen ambiente económico que invite a empresas internacionales a invertir y desarrollar su tecnología en nuestro país, ya que esto ayuda al avance de la economía en general, mejorando los procesos productivos y volviéndose más eficientes.

Análisis FODA

En este apartado describiremos los elementos internos que fortalecen o debilitan las posibilidades de la empresa y los elementos externos que favorecen o desfavorecen al crecimiento e internacionalización de la firma.

Tabla N° 2. Análisis FODA de MAN-SER S.R.L.

| | |
|--|--|
| <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el rubro por parte del dueño. • Políticas de Calidad: Normas ISO 9001. • Sinergia cooperativa con empresas de la competencia. • Comunicación personalizada por parte de los dueños de la firma con los proveedores y clientes. • Grupo laboral enfocado en el trabajo en equipo y en el detalle y la precisión. • Política de crecimiento sostenible. | <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés de un potencial cliente español. (Exportar). • Apoyo del Gobierno Nacional, a través de mesas y objetivos conjuntos con el sector metalmecánico. • Expectativa de crecimiento del 30% de la industria automotriz (Principales clientes de MAN-SER S.R.L.) en 2022 (ámbito.com 2022). • Proyecto de Ley de Promoción Industrial a nivel provincial, con una serie de beneficios y fomentos para PYMES (cimcc.org.ar 2022). |
| <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de tareas comerciales en los altos rangos. • Falta de un plan estratégico de comercialización. | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación macroeconómica del país. • Situación diplomática y de acuerdos internacionales con las principales potencias mundiales. • Preocupación de la industria ante un nuevo programa de restricción de las importaciones como en Octubre 2021. |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de MAN-SER (2022).

Análisis Internacional

En este apartado se hará un análisis de los mercados meta, las barreras arancelarias, las políticas nacionales de apoyo, los acuerdos comerciales existentes, las balanzas comerciales mundiales y los derechos de exportación y reintegros, del producto Extractor de Viruta.

Posición Arancelaria para Extractores de Viruta NCM/SIM

8428.39.10.000V Aparatos elevadores o transportadores, de acción continua, de cadena.

Derecho de Exportación (DE): 0%.

Reintegro de Exportación (RE): 7%.

Reintegro de Importación (RI): 7%.

Posee una preferencia arancelaria del 100% con Bolivia, Brasil, Uruguay, Chile, Colombia, Perú, Cuba, Ecuador, México, Paraguay y Venezuela. Del 5% con Australia y del 37,5% con Egipto. (ci.vuce.gob.ar 2022)

Importaciones argentinas para la Posición Arancelaria

Las importaciones de Argentina representan el 0,5% de las importaciones mundiales para este producto. En total hay 18 importadores para este producto en el país. Los cuatro principales países de los cuales importa este producto Argentina son:

- Brasil: 7.585 miles de USD. Representa el 28,7% de las importaciones de esta PA en Argentina.
- Alemania: 4.128 miles de USD. Representa el 15,6% de las importaciones de esta PA en Argentina.
- Estados Unidos: 3.783 miles de USD. Representa el 14,3% de las importaciones de esta PA en Argentina.
- República de Corea: 2.595 miles de USD. Representa el 14,2% de las

importaciones de esta PA en Argentina. Fuente: trademap.org (2020).

Exportaciones argentinas para la Posición Arancelaria

Las exportaciones de Argentina representan el 0,1% de las exportaciones mundiales para este producto. En total hay 14 empresas exportadoras de este producto en el país. Se detallan algunas de ellas abajo, ya que serían consideradas potenciales competidoras:

Tabla N° 3. Empresas argentinas exportadoras del producto.

| Empresa | Información |
|----------------------------------|------------------------------|
| Acelbert S.A. | 20 empleados. Buenos Aires. |
| Autotesca S.A. | 26 empleados. Buenos Aires. |
| Buhler S.A. | 37 empleados. Buenos Aires. |
| Colzani y asociados S.A. | 10 empleados. CABA. |
| Crida S.R.L. | 15 empleados. Buenos Aires. |
| Dattola hermanos S.A. | 27 empleados. Buenos Aires. |
| INH S.A. | 93 empleados. Santa Fé. |
| Manipul S.A.I.C. | 20 empleados. Buenos Aires. |
| Metalúrgica Quintino S.A. | 24 empleados. Buenos Aires. |
| Secadoras Iradi S.A. | 145 empleados. Buenos Aires. |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de *Trade Map* (2020).

El principal mercado importador de lo producido por Argentina para esta PA es el denominado Zona NEP, que representa el 96,6% de las exportaciones. Luego siguen Chile con el 1,5%, Paraguay con 0,7%, México con 0,6% y Uruguay con 0,6%. Fuente: trademap.org (2020).

Comercio Internacional Mundial para la Posición Arancelaria

En el mundo, el mayor exportador de este producto es Alemania, representando el 18,8% de las exportaciones totales mundiales. Lo sigue China con 13,4% de las exportaciones mundiales y los Países Bajos con el 8,7%.

Asimismo, el mayor importador mundial de este producto es Estados Unidos. Seguido por Alemania y China.

Diagnóstico y Discusión

En este apartado se detallan, la problemática de este reporte y los factores de relevancia que justifican la realización de un plan de internacionalización para MAN-SER S.R.L.

Actualmente, la empresa no cuenta con un área destinada al comercio internacional. Por consiguiente, tampoco cuenta con una estrategia propia de internacionalización. Este proceso, sin dudas implica mayores riesgos que los actuales (comercializar en mercado interno) aunque al mismo tiempo, representa una oportunidad de crecimiento económico. Como se mencionó en el apartado de la introducción, ya sucedió que un potencial cliente español mostró interés en algunos productos de la empresa. Sin embargo, la misma no pudo brindar respuesta debido a la falta de personal y de un área competente en la materia. No trabajar en desarrollar un plan de internacionalización sólido y ambicioso, sería ignorar posibilidades de aumentar el volumen de venta.

El hecho de que MAN-SER S.R.L. sea el principal proveedor de empresas importantes del sector automotriz nacional e internacional como Volkswagen, no es un dato menor. Una razón extrínseca a la empresa que justifica la necesidad de internacionalizarse es que empresas multinacionales, como ésta última automotriz, buscan insistentemente la manera de optimizar tiempos y recursos en su cadena de suministros. Dada la ya estable relación proveedor-cliente entre MAN-SER S.R.L. y Volkswagen Argentina S.A. es posible pensar en la oportunidad de internacionalizarse manteniendo e intensificando esta conexión. Otra razón, esta vez intrínseca, es aprovechar la especificidad de algunos productos y explotar esa fortaleza. Por ejemplo, el extractor de viruta conlleva un nivel de especificidad en su diseño y construcción que aumentan naturalmente las barreras de ingreso al radar del producto, brindándole seguridad competitiva y al mismo tiempo un alto valor agregado; el cual debería disfrutar de los beneficios que posibilitan los precios internacionales y el crecimiento sostenido a través de una cooperación internacional que permita a MAN-SER S.R.L. ajustar y tener un mejor control sobre la oferta y demanda de este producto.

Cabe destacar que la actual fijación del tipo de cambio oficial, que es al cual se

liquidar las exportaciones, podría significar una suerte de obstáculo económico-financiero, aunque no más que eso. Es decir, incluso con un tipo de cambio oficial que es la mitad del valor paralelo de mercado de divisas, la empresa puede generar creces en sus márgenes y ventas, habiendo hecho previamente un detallado análisis en la construcción de sus precios de exportación, y apostando a que esta decisión política cambie hacia el futuro, lo que debería transformarse en mayores ganancias para la firma. Además, el producto elegido para el análisis preliminar internacional, goza de beneficios comerciales y arancelarios con muchos países de Latinoamérica. Estos países, también constituyen un marco cultural familiar o conocido para la empresa, dados el idioma, sus costumbres, su manera de hacer negocios y sus contextos político-económicos.

Marco Teórico

En este apartado se describen las principales herramientas teóricas con las que se llevará adelante el desarrollo del trabajo.

Seleccionar el mercado meta para la exportación del extractor de viruta de la empresa MANSER S.R.L.

Para la selección del mercado meta se utilizará el proceso de Análisis Jerárquico (AHP, Analytic Hierarchical Process), una herramienta también llamada Matriz Multicriterio, desarrollada por Saaty (1980). Primero se define uno o varios criterios generales de selección para la elección de los mercados meta, como ser, la cercanía con Argentina, el idioma, la cultura de negocios, los acuerdos comerciales y tratamientos preferenciales preexistentes, el PBI nacional y PBI per cápita, la inflación, el desempeño logístico, etc. Luego, se organizan todos estos datos y cada mercado en una matriz. En esta matriz, a cada uno de estos criterios se le asigna un peso en relación al objetivo general de la selección de países, determinado por el autor, y un valor que puede fluctuar entre 1 y 5, donde el primero representa las peores condiciones de ese criterio en cuestión y el segundo las mejores condiciones. Esto último, es previamente trabajado y colocado en el anexo, dentro de la Escala Fundamental de Saaty, donde transformamos mediante la valoración, factores cualitativos en cuantitativos. El método final es:

- Aplicar en filas horizontales en la matriz, el peso determinado para

cada criterio.

- Aplicar en filas horizontales en la matriz, el valor determinado para cada criterio en cada país.
- Ponderar estos dos multiplicando ambos.
- Hacer la sumatoria de las ponderaciones para la ponderación global.
- Comparar las ponderaciones globales para la selección.
- El mercado con mayor ponderación será el mejor para atacar.

Tabla N° 4. Matriz Multicriterio.

| Criterio | | Demanda del producto | Disponibilidad Logística | Tratamiento Preferencial | PBI | PBI per Cápita | Entorno Político | Distancia con Argentina | Ambiente de Negocios | Derechos de Importación | Total |
|----------------|-----------|----------------------|--------------------------|--------------------------|-----|----------------|------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-------|
| Peso | | 0,15 | 0,05 | 0,15 | 0,1 | 0,05 | 0,05 | 0,15 | 0,1 | 0,2 | 1 |
| Brasil | Valor | | | | | | | | | | |
| | Ponderado | | | | | | | | | | |
| Chile | Valor | | | | | | | | | | |
| | Ponderado | | | | | | | | | | |
| Estados Unidos | Valor | | | | | | | | | | |
| | Ponderado | | | | | | | | | | |
| Alemania | Valor | | | | | | | | | | |
| | Ponderado | | | | | | | | | | |
| España | Valor | | | | | | | | | | |
| | Ponderado | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Determinar las estrategias de penetración en el mercado meta seleccionado.

Primero, en base a la bibliografía de Marketing Internacional de Warren J. Keegan y Mark C. Green (2009), se describirán brevemente las distintas formas que se conocen de

penetrar en un mercado, buscando definir y seleccionar, mediante una tabla de ventajas y desventajas, la mejor estrategia de penetración y comercialización. Estas formas pueden ser: exportación directa, contratos de licencia, contrato de franquicia, joint venture o filiales propias.

La exportación es la manera más sencilla y práctica de todas las estrategias para empezar a caminar en el mundo del comercio internacional. Esta puede hacerse a través de una organización externa o por medio de la propia empresa. Al comienzo, la empresa realizaría exportaciones esporádicas, luego podría recurrir a un distribuidor o incluso colocar sus propios representantes comerciales en el mercado meta. Este proceso, implica reducción de costos y riesgos de las actividades en el exterior, y permite perseguir economías de escala y adquirir experiencia. La exportación puede ser directa, donde la propia empresa se encarga de todas las tareas relacionadas a la operatoria como el contacto con el cliente, la negociación, la logística, documentación y demás; o también puede ser indirecta, donde todas estas actividades son delegadas en un intermediario internacional.

El contrato de licencia supone que una empresa (licenciante) le concede a otra (licenciataria) los derechos de una propiedad intangible durante un cierto tiempo en contraprestación de una regalía. En otras palabras, la empresa licenciante le otorga a una empresa en el exterior sus patentes, marcas, diseños, know how (saber hacer), etc. Esta estrategia implicaría una reducción de costos y riesgos para MAN-SER S.R.L. y un mejor aprovechamiento de los recursos invertidos en mercados desconocidos. Aunque al mismo tiempo, significa darle tu diferencial a un potencial competidor en ese mercado, lo cual representa un riesgo alto para este caso.

El contrato de franquicia consiste en la cesión de un producto o servicio, nombre, marca y know how a una empresa en el exterior. La empresa exportadora (franquiciadora) cede todo esto al franquiciado a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta. De esta manera, el franquiciado tiene la posibilidad de explotar un modelo comercial ya en funcionamiento a nivel global y que cuenta con una marca reconocida; además, la empresa franquiciadora le puede brindar formación, asesoramiento y asistencia. En términos generales la franquicia resultaría ventajosa para reducir riesgos y costos de apertura de la empresa en el mercado meta, y como una manera de internacionalizarse en

varios mercados al mismo tiempo con bajos costos. Aunque, si bien lo deseado es lo opuesto, en la práctica es muy difícil y muy bajo el control que se puede hacer sobre el franquiciado, pudiendo perder el control de la calidad del producto o servicio. Cabe destacar que esta estrategia es mayormente utilizada en servicios.

El joint venture o aventura conjunta es un tipo de alianza estratégica internacional donde dos empresas de distintos países se unen para realizar una actividad comercial y/o productiva de forma conjunta y por un tiempo determinado, al tiempo que crean una nueva entidad. Esta estrategia es utilizada como entrada en un mercado meta individual y presenta varios beneficios. A través de una empresa conjunta, la empresa ingresante al mercado meta limita su riesgo financiero y el riesgo político-económico; además, puede aprovechar la experiencia de su nuevo socio en el mercado local; y por último, permite que ambas empresas converjan en una sinergia de trabajo donde cada una hace un aporte clave a la cadena de valor. Asimismo, son destacables algunas desventajas de esta estrategia, derivadas principalmente de la relación entre socios y las diferencias que puedan surgir de la participación tanto en retribuciones como riesgos que tenga cada uno.

Las filiales propias expresan la forma más completa de entrada a un mercado meta. Esta estrategia permitirá a MAN-SER S.R.L. el ingreso al mercado meta con un gran control sobre sus actividades tanto comerciales como productivas. De esta forma, para MAN-SER S.R.L. se agiliza la determinación de precios, márgenes de ganancias, canales de venta y plazos de pago en la distribución. A los efectos prácticos de la operatoria del comercio internacional, la nueva filial localizada en el mercado meta funcionará como importadora de los productos de la empresa matriz, lo cual permite una eficiente gestión de stocks y también de la adaptación de los diseños a las necesidades de los clientes en el país de destino. La filial puede ser comercial o productiva. La primera tiene como fin principal obtener el mayor conocimiento posible del mercado en el que se ubica y gestionar todas las relaciones con los clientes. La filial comercial importaría los productos de la empresa matriz y los distribuiría en el mercado meta. La segunda tiene como objetivo principal la fabricación integral y la venta de productos adaptados a la necesidad de sus clientes en el mercado meta. Esto significa un riesgo y una responsabilidad mayores, debido a la alta inversión en términos económicos y de gestión.

Luego de haber descripto cada una de las estrategias de penetración en sus características y su funcionamiento, se hará una comparativa de sus ventajas y desventajas en una tabla, con el fin de dilucidar la mejor opción.

Tabla N° 5. Comparación de estrategias de penetración.

| Tipo de Estrategia | Ventajas | Desventajas |
|---------------------------|--|--|
| Exportación | Economías de escala. Bajos costos relativos y baja incertidumbre. | Costos de transporte. Desconocimiento. Bajo control de la comunicación y venta en el mercado meta. |
| Licencia | Bajos costos y riesgos. Sirve para muchos mercados meta. | Entrega de conocimiento. Riesgo de competencia. |
| Franquicia | Bajos costos y riesgos. Sirve para muchos mercados meta. | Entrega de conocimiento y marca. Bajo control de calidad del producto. |
| Joint Venture | Ganar experiencia sobre el mercado local. Reparto de costos y riesgos. Aceptación social y política. | Riesgo alto de conflictos por directrices, riesgos compartidos y falta de coordinación. |
| Filiales | Total control sobre fabricación, venta y cuidado de marca. Gestión de stocks. Mayor conocimiento del mercado y posibilidad de adaptar productos y servicios. | Altos costos y riesgos. |

Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía de Marketing Internacional de Keegan, Green (2009).

Segundo, se utilizará la Mezcla de Marketing (Marketing Mix) desarrollada por Jerome McCarthy (1960), quien establece las estrategias de las 4 P: producto, precio, promoción y plaza. Cada una de estas nos permite determinar las necesidades del potencial comprador y la forma de trabajar en la comunicación y comercialización, adaptada a cada mercado meta. Con esta herramienta se analizarán cada una de las 4P para el mercado meta seleccionado.

El producto es el eje principal del marketing mix, ya que es donde la empresa puede hacer todas las modificaciones y ajustes en función de su estrategia de penetración y

adaptación al mercado. Está definido por las características propias del producto, el *packaging* y el embalaje que se utilice, junto con las especificaciones con las que debe cumplir para el comercio internacional.

El precio también es un factor importante, y en este caso estará determinado por el tipo de INCOTERM que se acuerde con el importador. En función de lo que se oferte y acuerde, las responsabilidades de MAN-SER S.R.L. llegarán hasta cierto punto donde deberá pagar por flete, seguro, derechos aduaneros, aranceles, etc.

La plaza o distribución es la manera en que el producto llegará al destino pactado. Este variará principalmente en función de las distancias entre países y el tipo de conexión existente entre los mismos, sea marítima, terrestre o aérea.

La promoción es la forma en la que el producto será presentado y comunicado en el mercado meta, tanto a través de diferentes estrategias como de la participación en ferias internacionales o foros.

DESARROLLO

En el presente apartado se llevará a cabo el desarrollo de los objetivos específicos con base en el marco teórico como propuesta profesional para la empresa MAN-SER S.R.L.

Seleccionar el mercado meta para la exportación del extractor de viruta de la empresa MANSER S.R.L.

Se detallan abajo las razones o criterios utilizados para la selección de los países que servirán para el análisis multicriterio.

En primer lugar, la demanda del producto (importaciones) y la existencia de un tratamiento preferencial arancelario son los dos factores más importantes, ya que muestran las necesidades de los mercados sobre ese producto específico y las ventajas que podría aprovechar MAN-SER S.R.L. dados los acuerdos comerciales entre países, respectivamente. En este sentido, son destacables los roles de Estados Unidos (principal importador mundial) y también de Brasil, Chile y México por su tratamiento preferencial.

En segundo lugar, dada la gran demanda del producto en ese sector, el tamaño de la industria automotriz en cada mercado. Esta, es medida en la cantidad de vehículos fabricados por cada país en el año 2021. En este factor se hacen fuertes Alemania, Estados Unidos, Brasil y México. Sumado a esto, Alemania es el segundo mayor importador mundial del producto, por lo tanto será tenido en cuenta en el análisis multicriterio.

En tercer lugar, se suma España al análisis debido a que existe un potencial cliente de MAN-SER S.R.L. y es un mercado con una fuerte industria automotriz. Además, hay cuestiones de cercanías culturales y de idioma que favorecen a España, México y Chile para posibles operaciones internacionales.

Por último, todos los países mencionados serán comparados por su PBI (producto bruto interno), PBI per cápita, su disponibilidad logística, la distancia que tengan con Argentina, los derechos de importación, su entorno político local y el clima de negocios.

Tabla N° 6. Matriz Multicriterio.

| Criterio | | Demanda del producto (Importaciones) | Disponibilidad Logística | Tratamiento Preferencial | PBI | PBI per Cápita | Entorno Político | Distancia con Argentina | Clima de Negocios | Derechos de Importación | Industria Automotriz | Total |
|----------------|-----------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|----------------|------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|----------------------|-------|
| Peso | | 0,15 | 0,1 | 0,15 | 0,1 | 0,05 | 0,05 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 1 |
| Brasil | Valor | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3,8 |
| | Ponderado | 0,3 | 0,4 | 0,75 | 0,4 | 0,1 | 0,15 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | |
| Chile | Valor | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3,55 |
| | Ponderado | 0,3 | 0,4 | 0,75 | 0,3 | 0,15 | 0,15 | 0,5 | 0,4 | 0,5 | 0,1 | |
| Estados Unidos | Valor | 5 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3,65 |
| | Ponderado | 0,75 | 0,4 | 0,15 | 0,5 | 0,25 | 0,15 | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | |
| Alemania | Valor | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3,25 |
| | Ponderado | 0,45 | 0,4 | 0,15 | 0,4 | 0,25 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | |
| España | Valor | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3,15 |
| | Ponderado | 0,3 | 0,4 | 0,15 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | |
| México | Valor | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3,7 |
| | Ponderado | 0,45 | 0,3 | 0,75 | 0,4 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,5 | 0,4 | |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Datos Macro (2021); Trade Map (2021).

Lo trabajado en la Tabla N° 6 permite ver en una distribución ordenada y comprensible la información de cada mercado para cada criterio seleccionado. Se puede analizar que el país con mejor ponderación es Brasil y muy cerca de este se encuentra México. Sin dudas, la distancia con Argentina, tanto en kilómetros como en costumbres y cultura, implica un elemento importante al momento de decidir dónde y cómo desarrollar el proceso de internacionalización. Para una empresa como MAN-SER S.R.L., que no se ha sumergido aún en el amplio mundo del comercio internacional, comenzar sus operaciones (independientemente de la estrategia de penetración utilizada) en un país cercano y familiar supone una reducción de la incertidumbre. Los criterios en los cuales tanto Brasil como

México resultan mejor posicionados son el tratamiento preferencial, la distancia con Argentina y la industria automotriz. Este último factor resulta sumamente relevante para el caso, debido a que el producto seleccionado para exportar y varios de los otros productos de MAN-SER S.R.L. son muy utilizados por la industria automotriz, y que, como se mencionó anteriormente en la introducción, la empresa es uno de los principales proveedores en la cadena de suministro de Volkswagen.

Como se dijo en el párrafo precedente, la distancia con nuestro país es un elemento de gran importancia para operaciones primerizas de exportaciones y el pensamiento empresarial global. En el caso de MAN-SER S.R.L., el factor distancia con Brasil significa también similitudes. Si bien, principalmente los entornos políticos y económicos son diferentes en este momento entre Argentina y Brasil, existen cuestiones transversales a estos, como son las semejanzas históricas, culturales, geográficas o de comportamiento. Estos elementos, sumados a la corta distancia entre la base central de MAN-SER S.R.L. y el país vecino, son realmente clave para un mejor control en las operatorias de comercio internacional y de penetración en un mercado. Tales cuestiones, sirven para el perfeccionamiento y acondicionamiento de los diseños del producto, de los canales de venta y comunicación, de las relaciones interempresariales y las negociaciones, y por último para una meticulosa y ambiciosa estrategia de penetración.

Cabe destacar que los criterios mencionados en los párrafos anteriores no son los únicos por los que Brasil es el mercado meta seleccionado. En la Tabla N° 6 se puede ver que en líneas generales, Brasil es un mercado bien establecido con respecto a los demás países según los criterios analizados.

El sector industrial brasileño abarca el 22% del PBI total, representando la electricidad y los alimentos los mayores componentes del mismo, con un 9,8% y 8,2% respectivamente, y en menor medida la construcción (7,1%), la extracción de petróleo (6,6%), la producción de químicos (4,3%) y la producción de automóviles (4%), entre otros. Asimismo, en la industria de la transformación, la producción de automóviles y la producción de químicos cobran mayor relevancia, representando el 7,3% y 7,7% del PBI nacional respectivamente. Analizando la participación de cada estado del Brasil en función del PBI, es San Pablo el que representa la mayor parte con un 28,9% (Confederación

Nacional de la Industria Brasil 2020).

En cuanto a la industria automotriz específicamente, la producción de automóviles en Brasil para el año 2021 fue de 2.014.055 unidades (Datos Macro 2020). Siendo por lo tanto, el mayor fabricante de automóviles de Sudamérica y estando muy bien posicionado a nivel mundial.

Por último, es de gran importancia resaltar el hecho de que Brasil forma parte del Mercosur. Esto sin dudas obra en beneficio de mejores acuerdos comerciales tanto con el país vecino como con otros mercados internacionales, al tiempo que brinda confianza, seguridad y solidez a la hora de hacer negocios internacionales.

Determinar las estrategias de penetración en el mercado meta seleccionado.

Se puede advertir desde el análisis de las estrategias de penetración descripto en la Tabla n°3 del marco teórico, que hay algunas de ellas que no son del todo compatibles con las necesidades de MAN-SER S.R.L. para primeras operaciones internacionales, tales como el contrato de licencia y el contrato de franquicia. Consecuentemente, el hecho de que la empresa esté por comenzar su camino en el comercio internacional significa que no cuenta con la experiencia ni la investidura global que podrían ayudarla en una estrategia de joint venture. Por lo tanto, se resuelve como lógico iniciar con una serie de exportaciones donde los dirigentes de la empresa y su potencial equipo comercial ganen experiencia y confianza en todo lo necesario para el correcto funcionamiento de una venta internacional, como ser, la documentación necesaria, los organismos intervinientes, los aranceles y demás cuestiones del derecho aduanero, los tipos de contratos internacionales y las responsabilidades del comprador y del vendedor, etc.

Haciendo foco en el sector automotriz brasileño, se encuentran un total de 66 fábricas de automóviles, camiones y motos, las cuales se detallan abajo como potenciales clientes.

Tabla N° 7. Fábricas automotrices de Brasil.

| Región | Fábricas | Cantidad Total |
|-------------------|--|----------------|
| San Pablo | Chamonix NG Cars, General Motors do Brasil, Renault do Brasil, Volkswagen do Brasil, AGCO, Caterpillar, CNH New Holland, Chery, Ford, Chevrolet, Honda, Hyundai, Komatsu, Mercedes-Benz, Scania, Toyota, Valtra, John Deere. | 18 fábricas. |
| Santa Catarina | BMW, Chevrolet. | 2 fábricas. |
| Río Grande do Sul | AGCO “Massey Ferguson”, Foton, Mahindra, Agrale, Chevrolet, Valtra, John Deere. | 7 fábricas. |
| Rio de Janeiro | Nissan, Land Rover, MAN “VWCO”, PSA Peugeot-Citröen. | 4 fábricas. |
| Pernambuco | FCA | 1 fábrica. |
| Paraná | FCA, Caterpillar, CNH New Holland, DAF, Audi, Nissan, Renault, Volkswagen, Volvo. | 9 fábricas. |
| Minas Gerais | CNH New Holland, FCA, Iveco, XCMG, Mercedes Benz | 5 fábricas |
| Goiás | CAOA Hyundai, John Deere, Suzuki, Mitsubishi. | 4 fábricas |
| Ceará | Troller | 1 fábrica. |
| Bahia | Ford | 1 fábrica. |
| Amazonas | Amazonas Motocicletas Especiais, BMW (motos), Dafra, Harley-Davidson, Honda (motos), Haobao, Indian Motorcicle, Kasinski, Kawasaki, Traxx, Sundown, Suzuki (motos), Yamaha. | 14 fábricas. |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de notíciasautomotivas.com.br (2020).

En la tabla n° 7 se puede ver que los estados brasileños con mayor presencia de fábricas automotrices son San Pablo, Amazonas y Paraná, siendo el primero el que cuenta con más cantidad. Asimismo se observa que muchas de las empresas automotrices están repetidas en estos tres estados, es decir, cuentan con fábricas sucursales en los tres estados. Son ejemplos de esto Chevrolet, Volkswagen, Hyundai, Honda, Renault, Nissan, Suzuki, New Holland, etc.

A modo de propuesta profesional, es importante para MAN-SER S.R.L. beneficiarse de la relación de confianza desarrollada en varios años de proveer a Volkswagen S.A. en Argentina. Por lo tanto, se elige a esta empresa automotriz como potencial importador, buscando también negociar un acuerdo de suministro con la misma

en Brasil. De esta manera, MAN-SER S.R.L. podrá comenzar con exportaciones directas a Volkswagen do Brasil, buscando consolidar una relación internacional durante un período mínimo de 1 (un) año con el objetivo de vender al menos 4 unidades en este plazo, y procurando ganar experiencia en el comercio internacional.

Desde el punto de vista del marketing mix internacional, se analizan a continuación las 4P (producto, precio, plaza, promoción) para el primer año de las actividades propuestas, es decir, para las exportaciones directas a Volkswagen Do Brasil.

La plaza o distribución se hará de la siguiente manera:

- Como ya se estableció, por motivos de relación de proveeduría con su filial en Argentina y la confianza de muchos años suministrando al sector automotriz, la empresa elegida para la exportación directa es Volkswagen do Brasil. Está ubicada en el estado de San Pablo a casi 2.400km de la provincia de Córdoba, por lo que la mejor opción logística será vía terrestre.
- El punto de entrega a otro transportista, contratado por el importador, será en el Parque Industrial CACEC (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba), de la provincia de Córdoba. En este parque, se realiza la consolidación de cargas a diferentes destinos, incluido Brasil. Por lo tanto, Volkswagen do Brasil podrá coordinar el consolidado de la carga con una de las empresas de transporte internacional que brindan sus servicios en este espacio. El lugar cuenta con una Zona Primaria Aduanera, un Depósito Fiscal y estacionamiento para hasta 50 camiones de transporte internacional. El despacho aduanero de la carga se hará en este espacio aduanero y estará a cargo de MAN-SER S.R.L.
- El envío desde el Parque Industrial CACEC, hasta la fábrica central de Volkswagen do Brasil en San Pablo se hará vía terrestre en camión con caja cerrada, y este transporte deberá ser contratado por el importador. El recorrido por territorio nacional de la carga saliendo desde Córdoba será transitando las rutas RN19, RN127 y RN14, pasando por la aduana

de Paso de los Libres-Uruguayana.

- La carga deberá ir acompañada del Manifiesto Internacional de Carga – Declaración de Tránsito Aduanero. Este documento sirve para el transporte terrestre entre países miembros del MERCOSUR. En este documento se detallan la descripción de la mercadería, aduanas de salida y destino, lugar de cruce, duración del viaje, número de precinto, embarcador, destinatario, N.C.M. y fecha de emisión y carga efectiva.
- Junto con el despacho aduanero se solicitará una destinación suspensiva de tránsito de exportación. Con ésta, el transportista principal podrá trasladar la carga desde el Parque Industrial CACEC hasta la aduana de Paso de los Libres-Uruguayana, para que sea exportada definitivamente en esta última aduana.

El producto extractor de virutas con posición arancelaria 8428.39.10.000V (NCM/SIM) tiene como requisito obligatorio para la importación en Brasil, las autorizaciones del siguiente organismo brasileño interviniente:

- INMETRO (Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial, vinculado al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior brasileño.

Además, para el correcto ingreso a Brasil, el producto debe estar rotulado de la siguiente forma:

- Para el rotulado, información legible sobre cantidad, calidad, composición, precio, origen, riesgos de salud y seguridad, garantía y fecha de expiración. También, todo producto importado en Brasil debe contar con la correcta traducción al portugués de su rotulado.

Por último, teniendo en cuenta que la máquina tiene un volumen de 5m³, y ya que la logística se hará vía terrestre y que la capacidad del camión es de aproximadamente 70m³, el envío para una primera exportación se hará consolidado. La máquina se enviará con todas sus partes incluidas y correctamente guardadas en una caja de madera por un

volumen total de 5m³.

El precio para primeras exportaciones será determinado bajo el INCOTERM FCA (Libre Transporte), donde MAN-SER S.R.L. se hará cargo de los gastos en origen, el despacho de exportación y el transporte hasta el Parque Industrial CACEC en Córdoba. Volkswagen do Brasil se hará cargo del transporte principal, los trámites de importación y el seguro si lo contratara. En este sentido, el proceso de internacionalización iniciaría con una política de extensión de precios. El cálculo del precio FCA de la carga será presentado más adelante.

Para la promoción se utilizará el modelo estratégico de venta al estilo consultor que está descrito en la bibliografía de Marketing Internacional de Keegan, Warren (2009). Este modelo busca crear sociedades de calidad con los clientes y se divide en las siguientes etapas:

- Venta personal (generar confianza).
- Estrategia de relaciones (relaciones de calidad con clientes).
- Estrategia de producto (adaptar producto y comunicación a las necesidades del cliente y mercado).
- Estrategia de clientes (satisfacer sus necesidades).
- Estrategia de presentación (preparar la entrevista y el objetivo).

Además se participará de la feria internacional M&T Expo del 30 de agosto al 2 de septiembre de 2022 en la ciudad de San Pablo, en el São Paulo Expo Exhibition & Convention Center. La misma, es una exposición internacional de maquinaria industrial, maquinaria para la minería y maquinaria para la construcción. Paralelamente a la feria se lleva a cabo el Sobratema Congresso, donde se debaten las últimas tendencias y orientaciones para el sector.

A continuación se desarrolla el cálculo del precio del producto para el INCOTERM FCA:

$$\text{Precio FCA} = \frac{CT + [\%R(IIT + IID + CAgF)] - (\%DN * IIT)}{1 + \%R - (CAG * \%R) - \%DN - CAg - \%HONDA - \%O - \%UIG}$$

Tabla N° 8. Fórmula FCA.

| | |
|-------------|-----------|
| CT | USD 8.000 |
| IIT | 0 |
| IID | 0 |
| % REINTEGRO | 7% |
| %CAg | 1% |
| %HonDA | 1% |
| %UIG | 37,5% |
| %DN | 0% |
| %O | 0,3% |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de VUCE (2022).

- Utilidad: 0,3
- Impuesto a las ganancias: 0,25
- % UIG: $0,3 + 0,25 * 0,3$
- $UIG \cong 0,375$

$$FCA = \frac{8000}{1 + 0,07 - (0,01 * 0,07) - 0 - 0,01 - 0,01 - 0,003 - 0,375}$$

$$FCA = \text{USD } 13.290$$

- Reintegro = $0,07 * [13.290 - 0 - 0 - (0,01 * 13290)] = \text{USD } 920,99$

Se establece entonces que el precio unitario del producto extractor de viruta bajo el INCOTERM FCA para primeras exportaciones durante un período de 1 año al mercado brasileño será de USD13.290.

A continuación se presenta en un cuadro la información a tener en cuenta para la oferta comercial:

Tabla N° 9. Oferta comercial.

| | |
|--------------------------|---|
| Producto | Extractor de viruta |
| Posición Arancelaria | 8428.39.10.000V NCM/SIM |
| Exportador | MAN-SER S.R.L. |
| Destinatario Factura | Volkswagen do Brasil Ltda. |
| INCOTERM aplicable | FCA. Parque Industrial CACEC. Córdoba |
| Cantidad de venta | 1 unidad. |
| Valor FCA | USD 13.290 |
| Medio de Transporte | Vía terrestre. |
| Medio de pago | 30% por adelantado. 70% a 60 días. Transferencia a cuenta abierta. |
| Validez oferta comercial | 10 días |

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos ya es posible la elaboración de una factura pro-forma para enviar al importador para que analice la oferta comercial. Si esta factura pro-forma es aceptada, ya se pueden iniciar las operaciones para la creación de un contrato de compra-venta internacional entre MAN-SER S.R.L. y Volkswagen do Brasil Ltda.

Conclusiones

La investigación llevada a cabo concluye que la empresa MAN-SER S.R.L. además de contar con las habilidades intrínsecas necesarias, se encuentra en un contexto con situaciones extrínsecas favorables para la internacionalización. Lo investigado muestra que el producto extractor de viruta es altamente demandado a nivel mundial, y al mismo tiempo, en el caso de Argentina cuenta con beneficios de tratamiento preferencial para la exportación a varios países del globo. También es destacable el desempeño de MAN-SER S.R.L. tanto en la gestión de calidad de sus productos como de sus clientes. La empresa ha logrado sólidas relaciones comerciales y de proveeduría con importantes empresas internacionales que se desenvuelven en distintos sectores industriales de Argentina. Por consiguiente, cabe concluir también, que estas relaciones son extensibles a otros mercados internacionales, analizados en esta investigación. Dentro de los países analizados resulta Brasil como el más favorable para la internacionalización, tanto por la gran interrelación comercial con nuestro país, en el marco del MERCOSUR, como también por el tratamiento preferencial existente con el producto elegido, el tamaño y el potencial de su industria automotriz y la cercanía con Argentina.

Recomendaciones

Es resaltable la gran fortaleza con la que cuenta MAN-SER S.R.L. a través de la confianza generada como proveedor de empresas del sector industrial argentino, como por ejemplo, con la empresa automotriz Volkswagen S.A. ubicada en Argentina. Por lo tanto, se recomienda como una alternativa, aprovechar esta fortaleza y expandir la empresa primero, a través de una serie de exportaciones a Brasil con Volkswagen do Brasil Ltda. como importador, buscando ganar experiencia en el comercio internacional, para luego de esto, aspirar a la creación de una filial productiva propia en Brasil (la cual implica un costo y riesgo más alto), ya teniendo una opción segura de venta de sus productos y persiguiendo el objetivo de mejorar sus costos y conseguir una sinergia de trabajo con la empresa automotriz mencionada, en el mercado brasileño. Es decir, esto permitirá a MAN-SER S.R.L. trabajar prácticamente sobre su demanda, y de esta forma, adaptar toda su estructura, tanto física como logística y de gestión, a la demanda de su cliente en Brasil; sin entrar de

lleno en la fuerte competencia de los proveedores del sector automotriz en el país vecino. Sumado a esto, una vez la filial tenga cimientos sólidos, la rama comercial de ésta podrá enfocarse en crear otros canales de venta y nuevos clientes en otros sectores industriales de Brasil, como la metalmecánica y la química.

La otra alternativa es aprovechar lo arrojado del análisis internacional y buscar clientes en los tres países investigados con mejor ponderación, con la idea de aprender y crecer a través de series de exportaciones. Trabajar con un mismo producto pero en mercados diferentes brinda la posibilidad de desarrollar estrategias de adaptación del producto e incluso encontrar nuevas necesidades a satisfacer para industrias específicas que pueden variar de país a país, como ser las diferencias en las necesidades debido al volumen de producción entre la industria automotriz estadounidense y la brasileña. Es decir, si una industria crece más rápido que la otra e interacciona con más cantidad de clientes, muy probablemente genere nuevas plantas y también cambie con más frecuencia su maquinaria ya usada por nueva. Al mismo tiempo, esta alternativa permite aprender y mejorar en otros aspectos inherentes a internacionalizar una empresa, como los tratamientos aduaneros, los tiempos y el desempeño logístico, la influencia del marco legal, político y económico, entre otras cosas que serán distintas según el país del que se trate. En suma, diversificar los mercados a atacar y crecer con las distintas experiencias que cada uno de ellos brinde a MAN-SER S.R.L.

Bibliografía

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (20 de abril de 2022). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Recuperado de <https://www.inversionycomercio.org.ar/index.php>.

Banco Mundial (18 de abril de 2022). *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina>.

BCRA (18 de abril de 2022). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/>.

CaCec (20 de abril de 2022). *Cámara de Comercio Exterior de Córdoba*. Recuperado de <https://www.cacec.com.ar/>.

CiVuce (16 de abril de 2022). *Central de Información Ventanilla Única de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://ci.vuce.gob.ar/>.

Datos Macro (18 de abril de 2022). *Datos Macro*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>.

INDEC (18 de abril de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>.

Keegan, Warren (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson Education, Inc.

MAN-SER (15 de abril de 2022). *MAN-SER*. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>.

ProCórdoba (20 de abril de 2022). *ProCórdoba*. Recuperado de <https://www.procordoba.org/>.

Trade Map (15 de abril de 2022). *Trade Map*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>.

Anexos

Tabla N° 10. Escala Fundamental de Saaty primera parte.

| Criterio | Valor | Rango |
|-------------------------------------|-------|-----------------------|
| Demanda 2021 en miles de USD | 1 | 0 ⇨ 19.999 |
| | 2 | 20.000 ⇨ 99.999 |
| | 3 | 100.000 ⇨ 399.999 |
| | 4 | 400.000 ⇨ 999.999 |
| | 5 | 1.000.000 ⇨ más |
| Disponibilidad Logística | 1 | Muy mala |
| | 2 | Mala |
| | 3 | Regular |
| | 4 | Buena |
| | 5 | Muy buena |
| Tratamiento Preferencial | 1 | Inexistente |
| | 5 | Existente |
| PBI 2021 en millones de USD | 1 | 0 ⇨ 999 |
| | 2 | 1.000 ⇨ 99.999 |
| | 3 | 100.000 ⇨ 999.999 |
| | 4 | 1.000.000 ⇨ 3.999.999 |
| | 5 | 4.000.000 ⇨ más |
| PBI per cápita 2021 en miles de USD | 1 | 0 ⇨ 4,99 |
| | 2 | 5 ⇨ 9,99 |
| | 3 | 10 ⇨ 19,99 |
| | 4 | 20 ⇨ 39,99 |
| | 5 | 40 ⇨ más |
| Entorno Político | 1 | Muy malo |
| | 2 | Malo |
| | 3 | Regular |
| | 4 | Bueno |
| | 5 | Muy bueno |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Datos Macro (2021); Trade Map (2021).

Tabla N° 11. Escala Fundamental de Saaty segunda parte

| Criterio | Valor | Rango |
|--|-------|----------|
| Distancia con Argentina en miles de kilómetros | 1 | 10 ⇨ más |
| | 2 | 7 ⇨ 9,99 |
| | 3 | 4 ⇨ 6,99 |
| | 4 | 2 ⇨ 3,99 |
| | 5 | 0 ⇨ 1,99 |
| Clima de negocios | 1 | Muy malo |

| | | |
|---|---|-----------------------|
| | 2 | Malo |
| | 3 | Regular |
| | 4 | Bueno |
| | 5 | Muy bueno |
| Derechos de Importación en porcentaje | 1 | 30⇨ más |
| | 2 | 20⇨ 29,99 |
| | 3 | 10⇨ 19,99 |
| | 4 | 5⇨ 9,99 |
| | 5 | 0⇨ 4,99 |
| Industria automotriz en producción de vehículos 2021 | 1 | 0 ⇨ 199.000 |
| | 2 | 200.000 ⇨ 499.000 |
| | 3 | 500.000 ⇨ 999.000 |
| | 4 | 1.000.000 ⇨ 3.999.999 |
| | 5 | 4.000.000 ⇨ más |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Datos Macro (2021); Trade Map (2021).