

# Universidad Siglo 21



## Licenciatura en Comercio Internacional

“Identificación de un mercado latinoamericano para la inserción de lavadoras industriales de la firma

MAN-SER en 2021”

Fernando Emanuel Baisotti

DNI: 27.247.196

Legajo: VCIN0163

Año: 2022

## Resumen

En el presente trabajo se estudió la identificación de un mercado latinoamericano para insertar la venta de lavadoras industriales de la empresa MAN-SER. Se investigaron los países de la región citada con la finalidad de detectar el más conveniente para la venta del producto.

Para poder concretar otros objetivos de investigación, se brindó un panorama sobre la situación macroeconómica global, con inflación récord y la guerra entre Rusia y Ucrania, que han incrementado la incertidumbre.

La implementación del proyecto se basó en seleccionar el país de la región Latinoamericana que mejores oportunidades le brinde a MAN-SER. Luego de concluir que Chile era el destino con mejores requerimientos se simuló exportar a un cliente industrial.

Posteriormente, se aplicó durante toda la operatoria de exportación el modelo del *marketing-mix*, considerándolo un diseño útil para la toma de decisiones estratégicas, fijando estrategias de precio y de campañas de comunicación de marketing con una mirada global dirigida a ferias comerciales y páginas webs con directorios de empresas de Chile.

Palabras clave: oportunidad internacional, lavadoras industriales, mercado latinoamericano.

## Abstract

In this paper we studied the identification of a Latin American market to insert the sale of industrial washing machines of the MAN-SER company. The countries of the aforementioned region were investigated with the purpose of detecting the most convenient for the sale of the product.

In order to achieve other research objectives, an overview of the global macroeconomic situation was provided, with record inflation and the war between Russia and Ukraine, which have increased uncertainty.

The implementation of the project was based on selecting the country in the region that offered the best opportunities for MAN-SER. After concluding that Chile was the destination with the best requirements, exporting to an industrial customer was simulated.

Subsequently, the marketing-mix model was applied throughout the export operation, considering it a useful design for strategic decision making, setting pricing strategies and marketing communication campaigns with a global view aimed at trade fairs and web pages with directories of companies in Chile.

Key words: international opportunity, industrial washing machines, Latin American market.

## **Introducción**

Considerando el entorno internacional de 2022, hay varios factores que suponen amenazas para la economía global y particularmente para las pequeñas y medianas empresas; como la guerra entre Rusia y Ucrania, el incremento de las tasas de interés de los Bancos Centrales y la inflación mundial no observada desde los años ochenta, producto de la pandemia. En el caso de la Argentina, los problemas crónicos de devaluación-inflación, normativa cambiaria restrictiva e inestabilidad política, no hacen mas que agudizar estas dificultades.

En el mundo globalizado en el que se habita se requiere de la integración y de la participación, constituir parte de la fórmula, o sea, importar o exportar. La internacionalización también obliga a las empresas a esforzarse por convertirse en ser más eficientes en calidad y costos lo que fortalece la competitividad. El acceso a nuevos mercados puede ser útil para aprovechar la capacidad de producción instalada, es decir, si no funciona al 100%, se puede fabricar para vender en otros países. Finalmente, y teniendo en cuenta cómo la realidad macroeconómica argentina afecta la salud de las pequeñas y medianas empresas, la exportación brinda la oportunidad de no depender del mercado local ayudando a promover el empleo nacional y obtener mayor rentabilidad.

Para Latinoamérica, la expansión de los negocios internacionales no es condición suficiente para alcanzar un desarrollo equilibrado desde el punto de vista económico y

social, pero brinda oportunidades que deben aprovecharse. Los efectos inclusivos del comercio pueden ser facilitadores para un desarrollo más equitativo para sus habitantes. Situación en la que los gobiernos deben hacerse cargo, ya sea llevando a cabo una estrategia de inserción internacional, gestionando programas para la incorporación de pymes y convirtiendo la educación y la capacitación en aspectos centrales para la transformación productiva.

El objeto de estudio está posicionado en el ramo metalmecánico, se trata en específico de maquinas lavadoras para la industria de la firma MAN-SER SRL. Es una empresa cordobesa cuyos orígenes se remontan a principio de los años noventa. Posee gran capacidad de innovación tecnológica en los procesos de diseño de productos, como de las distintas etapas de producción. Todo lo dicho le brinda la capacidad de producir bienes de excelente calidad, priorizando la rentabilidad mediante un uso eficiente de los recursos (MAN-SER, 2014).

Actualmente la empresa no se ha hecho ninguna incursión al mercado externo y tampoco posee personal idóneo de comercio exterior dentro de su staff. Por este motivo, se intenta ayudar a que la firma sea consciente de las oportunidades y riesgos que conlleva la operatoria de exportación y así, pueda evaluar la viabilidad de la internacionalización de las lavadoras industriales facilitando la toma de decisiones.

Siguiendo a Keegan Warren (2009), quien afirma que:

La internacionalización presenta a las empresas oportunidades atractivas (y retos), ya sea que los directivos decidan ofrecer o no sus productos y servicios en todas partes. Al mismo tiempo, la internacionalización ofrece a las empresas la posibilidad de reconfigurarse a sí mismas.

Así, se pueden percibir las ventajas de la internacionalización y alejarse de la alta incertidumbre global y de Argentina donde las barreras constantes y las amenazas de las nuevas, ponen en riesgo la salud financiera y el progreso de la firma.

Para llevar adelante la labor, se realizará una investigación de mercados de la región de Latinoamérica con el fin de seleccionar aquel país que sea más conveniente para

realizar la venta internacional, se analizarán los métodos de acceso a los mercados foráneos, se describirá el proceso exportador y se aplicará el método del *marketing-mix*.

A continuación de lo ya comentado es necesario resaltar lo dicho por Joseph Hair (2010), quien define la investigación de mercados como: “Un proceso sistemático. Las tareas de este proceso comprenden diseñar métodos de recopilación de información, administrar la recolección de la información, analizar e interpretar los resultados para comunicarlos a quienes toman las decisiones”. Se considerará esto como un aspecto muy relevante para que MAN-SER pueda guiarse en el proceso de internacionalización del producto.

Desde la óptica del marketing se puede hacer referencia nuevamente a Joseph Hair (2010), donde señala que: “las necesidades de información para elaborar un plan de mercadotecnia abarcan los componentes tradicionales: producto, precio, plaza y promoción. Los gerentes combinan estos componentes para crear la iniciativa completa en el mercado específico”. Como consecuencia de lo anterior, se puede sustentar la noción de la aplicación del modelo de las “4P” a nuestro trabajo en particular.

## Objetivos

Objetivo general:

- Identificar oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano para las lavadoras industriales de la empresa MAN-SER.

Objetivos específicos:

- Seleccionar el país de Latinoamérica más conveniente para insertar el producto.
- Describir el proceso exportador a un mercado de Latinoamérica para las lavadoras industriales de la empresa MAN-SER.
- Aplicar el marketing-mix a todo el proceso de la venta internacional.

## Análisis interno de la empresa

Tal como se señala en la página web de la empresa, la firma de estudio, MAN-SER S.R.L., se dedica a la manufactura de productos metalmecánicos. Se localiza en la ciudad de Córdoba, posee treinta colaboradores y no posee sucursales. La forma de administración es centralizada en la estructura familiar.

La empresa se fundó en el año 1995 por el Señor Luis Mansilla y, tiempo después pasa a instalar su propia planta y a pasar de una empresa unipersonal a una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.).

Con el paso del tiempo sus hijos tomaron mando de la firma. Julián y Melina inauguraron una planta industrial del doble de superficie que la anterior pudiendo separarla en distintas áreas de trabajo como lo son: sector de corte, de plegado, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales equipado con puente grúa y otra de armado y soldadura.

Todas las líneas de productos se elaboran de manera personalizada y siguiendo las especificaciones del cliente. La gama de productos que se encuentran actualmente es:

- Protectores telescópicos de bancada para centros mecanizados.
- Extractores de viruta y cadenas, construidos a medida de la máquina.
- Lavadoras industriales.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos.

La firma logró la certificación de las normas ISO 9001:2008, que establece corolarios de gestión de calidad, rendimiento y control. Supone una ventaja competitiva por la superación de la calidad.

La dirección de MAN-SER apunta a tener una política de crecimiento perdurable, hacer foco en una reducción en los costos de no calidad y así lograr poseer una ventaja competitiva. Por consiguiente, evitar descuadres de materia

prima, daños en stock y devoluciones de productos son asuntos fundamentales para lograr este propósito.

La empresa posee una marcada inclinación hacia el cliente, con visión a largo plazo, con el objetivo de obtener mayor rentabilidad a través de la repetición de ventas.

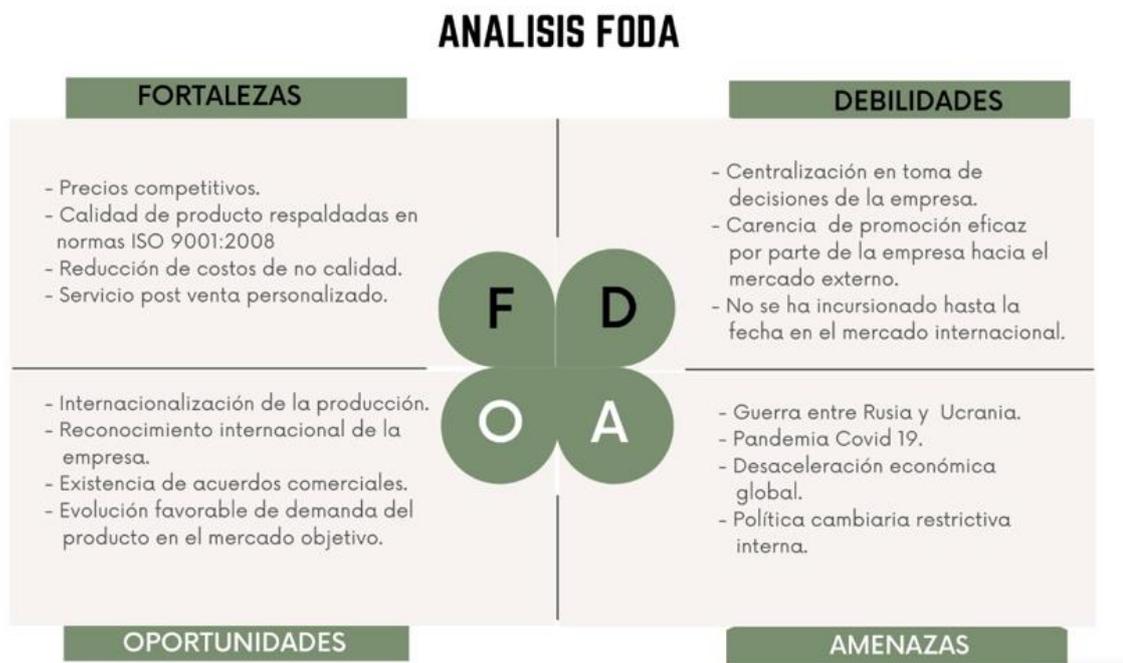
En cuanto a la política de promoción de su línea de productos, actualmente solo utilizan la página de web y no han contratado un especialista en marketing y publicidad.

A la fecha, la empresa no dispone de sucursales filiales y no tienen pensado crear nuevas. Esta decisión es fundada en parte por la gran superficie de la planta actual. Los productos terminados llegan en forma directa a sus compradores, sin agentes intermediarios. En caso de compras de gran volumen se contratan empresas de transporte de cargas.

En esta oportunidad, se investigará el mercado latinoamericano para la venta de la lavadora industrial. Siempre teniendo en cuenta determinadas variables con el objetivo de ir descartando países que no satisfacen ciertos requerimientos que se detallarán más adelante.

Se pueden apreciar distintos acuerdos comerciales entre Argentina y los países latinoamericanos, por tanto, la magnitud de los beneficios serán claves para determinar la viabilidad de la inserción de las lavadoras industriales en esta región. Asimismo, se buscará la existencia de reintegros a las exportaciones industriales, la reducción de los derechos de exportación y la utilización de las desgravaciones impositivas si las hubiera. Todo ello se utilizará para mejorar la posición competitiva de la empresa sustentando su principio de la obtención de la máxima rentabilidad.

Para tener conocimiento de los aspectos fuertes y los que tendrán que mejorarse, se realizará el análisis FODA, que nos servirá para implementar las estrategias necesarias y las consiguientes tareas para la consecución de nuestros objetivos.



Fuente: elaboración propia.

Expuestas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se considera relevante determinar la situación de la empresa en relación con la importancia que se le asigna a cada cuadrante del modelo. Parte de la solución es disminuir los aspectos negativos e incrementar los positivos.

Deberán priorizarse un aspecto clave de promoción y marketing para poder realizar la venta internacional, dado que actualmente la misma se realiza únicamente a través de la página web. Por lo tanto, se recomienda ampliar los canales de comunicación, diseñar un plan de marketing para redes sociales y campaña de correo electrónico masivo. Será necesario tener en cuenta incorporar un profesional de marketing y publicidad que diseñe y ejecute políticas de promoción internacional para lograr incrementar los pedidos, sobre todo si se considera que la empresa no ha exportado aún y carece de experiencia en los mercados externos.

También deberán estar vigilantes ante los repentinos cambios macroeconómicos y financieros globales generados por la pandemia de Covid19 aún vigente, y la guerra entre Rusia y Ucrania. Pueden darse desequilibrios bruscos como mayor incremento de

la inflación en los países desarrollados y la posibilidad de que ocurra una recesión global, afectando el potencial volumen de las exportaciones.

Asimismo, pueden existir conflictos con asuntos normativos internos en materia de comercio exterior que dificulten el acceso al mercado de divisas, por ejemplo, en casos de escasez de moneda extranjera en ciertos momentos del año puede perjudicar la situación financiera de MAN-SER.

No obstante, también se observan aspectos positivos en el FODA. La calidad de sus productos certificada por las normas ISO 9001:2008, sus precios competitivos debido a su política de reducción de costos de no calidad y un servicio de venta personalizado, serán los atributos necesarios para brindar la máxima satisfacción a las exigencias de los actuales clientes. El aprovechamiento de los acuerdos comerciales vigentes sumado a una creciente demanda de los productos de la empresa en la región, serán aspectos determinantes que influirán en la obtención de una ventaja competitiva.

Habiendo realizado búsqueda en CIVUCE (Central de Información de la Ventanilla Única de Comercio Exterior), la posición arancelaria con la que se podrá encuadrar a la mercadería es:

**84** Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; Partes de estas máquinas o aparatos.

**84.24** Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; Extintores, incluso cargadores; Pistolas aerográficas y aparatos similares; Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

**8424.30** Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

**8424.30.10** Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.

**8424.30.10.900M** Los demás.

## Análisis internacional

Según indica el Fondo Monetario Internacional (2022), la pandemia de la enfermedad por coronavirus se ha llevado multitud de vidas humanas y ha perturbado los medios de subsistencia deteriorando el bienestar en todo el planeta. Las crisis devenida por el COVID-19 han expresado la fragilidad en la que estaban la mayoría de los sistemas de sanidad y el impacto negativo que tuvo en la economía fue devastador.

La recuperación en el mundo avanza, pero encara múltiples problemas al comienzo del tercer año de la pandemia. La veloz circulación de la variante Ómicron a llevado a muchos países a volver a imponer restricciones a la movilidad con la consiguiente reducción de la mano de obra disponible. Los trastornos en la cadena de suministro socavan la actividad y conducen a incrementar la inflación debido también a una fuerte demanda y por los elevados precios de los alimentos y energía. También, debido a los niveles sin precedentes de deuda, muchas naciones tienen inconvenientes para enfrentar los renovados problemas creando mayor incertidumbre.

Actualmente el mundo vive una crisis sin precedentes debido a los efectos postpandemia y de la invasión rusa a Ucrania. La economía mundial no se ha recuperado completamente de la pandemia. Inclusive, antes de la guerra se estaban generando desequilibrios entre la oferta y demanda y por la emisión monetaria que brindó asistencia por la situación del Covid-19. A nivel general, los riesgos económicos se han incrementado ampliamente y las políticas monetarias de los países entraron en una encrucijada.

José Carlos Martins (2022), opinó sobre el impacto de la guerra. Señala los efectos para la industria minera debido a la guerra entre Rusia y Ucrania. Según él, los efectos en la economía mundial y en los mercados de commodities serán enormes. Indica que, si se toman las experiencias pasadas, es posible ver, dependiendo del grado de sanciones impuestas a Rusia, un efecto inverso al que se tuvo con el colapso de la Unión Soviética a principios de la década de 1990. En ese entonces, se produjo un efecto deflacionario en todo el mundo ya que la ex URSS, era en simultáneo productor

de una gran cantidad de materias primas y un intenso comprador de acero mientras daba abasto a todo su poderío bélico e industrial. Cuando colapsó el régimen, toda esa demanda se desvaneció y tuvo un impacto a la baja en los precios de los commodities en todo el mundo durante varios años.

Actualmente el efecto es inverso. Rusia, es un gran productor de materias primas y exporta muchas de ellas como mineral de hierro, níquel y carbón que, ahora, con las sanciones impuestas, no puede exportar como lo hacía anteriormente. Tampoco consume tanto acero como la ex URSS, lo cual genera un impacto del lado de la oferta y no de la demanda. Por consiguiente, destaca que cualquier sanción contra Rusia tendrá un efecto inflacionario muy grande a nivel global.

En cuanto a si los países latinoamericanos podrían beneficiarse de esta alza generalizada de los precios, remarca que el conflicto podrá mejorar los márgenes de rentabilidad de las corporaciones mineras de la región, aunque es posible que no tengan mucho margen para festejar ya que, los riesgos inflacionarios son enormes y pueden repercutir en los costos de las empresas, especialmente en lo referido a la energía.

Con toda esta información, se puede estimar que los costos operativos de MAN-SER sufrirán fuertes incrementos por el aumento en los costos de energía, acero y derivados y, que esta situación inflacionaria se extenderá, según varios analistas, hasta el año 2023.

Según el Informe de Transporte Marítimo de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo, 2021), el transporte marítimo es responsable de más del 80% de la circulación mundial de productos. El inesperado crecimiento de la demanda postpandemia dio como resultado la falta de insumos, demoras en la producción y restricciones portuarias.

Asimismo, la UNCTAD (2021), nombra a la ONU y realza que, de continuar estos problemas, los precios de las importaciones mundiales aumentarán un 11% como consecuencia de lo descrito anteriormente. El informe brinda un ejemplo en el cual el costo de envío de un contenedor desde Shanghái a Europa, una de las más importantes rutas comerciales, era de 1000 dólares por TEU a mediados de 2020 y aumento a 4000 dólares a fin de ese mismo año y alcanzó los 8000 dólares a mediados de 2021.

La conclusión principal del informe vaticina que esta inflación alarmante en los bienes y las tarifas de fletes podría extenderse hasta el 2023 ya que la cadena global de suministro aún no está adaptada a esta impetuosa demanda.

En consecuencia, de lo descrito, se considera útil señalar que los altos costos actuales del transporte marítimo transcontinental repercuten ampliamente en la viabilidad exportable de las lavadoras industriales. Por tal motivo, se descarta la posibilidad de internacionalizar el producto a otras regiones alejadas.

Es interesante señalar el informe del Banco Mundial referido a la integración de América Latina (2017), donde detalla los factores que inciden en el bajo nivel de unificación comercial de los países de la región. Por tanto, la capacidad de la integración eficiente de las economías a nivel global se relaciona directamente con la calidad de las infraestructuras físicas e inmateriales como el transporte, los servicios financieros, de comunicación, los procesos aduaneros, hasta el entorno empresarial y regulador. Estos factores explican que los costos sean relativamente altos en la región. La red de carreteras asfaltadas de Latinoamérica es pobre en relación con otras regiones en desarrollo y en el caso del transporte marítimo, estos países tienen acceso a la red global de conectividad a través de vías secundarias, lo que los sitúa en desventaja.

Por todo lo expuesto, se puede considerar de excluir de exportar a países latinoamericanos que no sean los limítrofes. Factores como la compleja topografía de la región sumado a la pobre infraestructura de la red de transporte elevaría los costos considerablemente perjudicando la competitividad de los productos de MAN-SER para ser vendidos en el mercado externo.

## **Análisis local**

### *Panorama General Argentina*

A continuación, se expone una visión general de nuestro país para poder comprender la realidad actual donde debe operar la empresa.

De acuerdo con lo informado por el FMI (2021), la economía argentina es una de las mayores de América Latina con un producto bruto interno de aproximadamente 490 mil millones de dólares. Posee abundantes recursos energéticos y tierras extremadamente fértiles, en su vasto territorio de casi 3 millones de kilómetros cuadrados. Igualmente, tiene muy buenas oportunidades en algunos sectores de manufacturas e innovación de alta tecnología.

La economía se ha recuperado más rápido de lo esperado, con una suba del 10,3% del PIB en 2021, luego de un descenso de 9,9% en 2020 producto de la crisis desencadenada por el Covid-19. A fines del año 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad previo a la pandemia. El déficit fiscal descendió con respecto a 2020, en gran medida como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con el Covid-19 y también por los ingresos extraordinarios, como, por ejemplo, aquellos que provinieron del impuesto a las grandes fortunas y de una mayor recaudación de los derechos de exportación, debido a la suba de precios de las materias primas en el mundo. De todos modos, la situación económica sigue exhibiendo desequilibrios macroeconómicos. La emisión de dinero para financiar el déficit fiscal aceleró la tasa inflacionaria, que en febrero de 2022 proyectaba un 53% anual.

A principios del año 2022 se logró un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional gracias a un nuevo Programa de Facilidades Extendidas, por un período de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, el programa supone fortalecer las reservas del país debido a la postergación de sus obligaciones con el organismo, comprometiéndose a obtener el equilibrio fiscal en el 2025 y reducir el déficit.

Si bien hubo un rebote veloz en el PBI del año 2021, se siguen observando grandes desequilibrios, sobre todo en materia de inflación. Según las proyecciones que estima Eugenio Marí (2022), la misma no será de un 53% como supone el FMI sino de más de un 70%, la segunda más alta de América.

Por lo dicho, se considera vital enfrentar los años venideros consiguiendo la estabilidad macroeconómica en congruencia con el fomento al mercado interno y la recuperación de las exportaciones industriales. Todo ello a través de medidas que

permitan la recuperación de los mercados externos que fueron intensamente afectados por la Pandemia.

### *Problemas logísticos en Argentina*

Según un informe especial de la Federación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO, 2018), Argentina ocupa el puesto 61 en el ranking que elabora el Banco Mundial de desempeño logístico. En Latinoamérica, el de mejor desempeño es Chile.

Las cifras son preocupantes para nuestro país debido a que se encuentra en una posición muy inferior a la que debería en relación con el PBI que posee.

También el reporte hace referencia al potencial logístico que posee Argentina considerando la salida al Pacífico a través de la provincia de Mendoza por el paso Cristo Redentor como vínculo hacia Chile. Debido a ello, sostienen que es posible unir la hidrovía, del corredor bioceánico y su interacción con el transporte de cargas y la red de trenes. Piensan que ésa es la visión estadista que hay que tener presente ya que más del 60% del flujo de comercio esta hoy ligado al Pacífico y Mendoza está a 400 kilómetros de ese puerto y que la interacción entre los diferentes medios de transporte le brindan poseer una logística global.

### *Problemas en los puertos de Buenos Aires*

Teniendo en cuenta el informe de Fundación Ciudad (2008), la región metropolitana de Buenos Aires concentra alrededor del 90% del movimiento portuario de contenedores del país. Lo hace a través de cinco terminales: tres en Puerto Nuevo, una en Dock Sud y otra en Zárate.

Únicamente la línea Ferrosur Roca posee un ingreso directo a los muelles.

Las principales causas son la longitud de los muelles y el limitado espacio en las áreas de almacenamiento de contenedores.

El aumento de la demanda genera una muy dificultosa sincronía entre las terminales portuarias y el transporte terrestre.

En tanto no haya una programación coordinada de los turnos, los camiones deben padecer mayores tiempos de espera y, por ende, se reduce su eficiencia operativa aumentando la congestión en las terminales de carga. Debido a esta situación, muchas firmas navieras no pueden elegir una terminal si éstas están saturadas.

Asimismo, coexisten inconvenientes con los accesos náuticos que repercuten sobre el tamaño de los buques por su calado lo que reduce la cantidad de contenedores que pueden transportar en cada viaje.

Por otra parte, los accesos de carretera, que ya están saturados por combinarse con el tráfico general de la ciudad, empeoran la situación.

### **Análisis del sector**

Se realizará un análisis del primer semestre del año 2021 del sector metalmeccánico desarrollado por la U.I.A. (Unión Industrial Argentina) y A.D.I.M.R.A. (Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina), donde se expone una difícil coyuntura en la producción, inversión, empleo y recuperación de la actividad.

En los primeros seis meses del año, la actividad metalúrgica cerró el año con un crecimiento de 18,2 % interanual, resultado que fue impulsado mayoritariamente por la baja base comparativa en relación con el primer semestre de 2020 y la fuerte recuperación de los principales sectores.

Si se toma en cuenta el sector, los niveles de crecimiento mostraron un alza generalizada durante el año 2021. En los rubros de maquinaria agrícola y carrocería se observó un buen desempeño superando los niveles de 2018 y 2019. En el resto de los sectores hubo una tendencia positiva y se hallan por encima de los niveles anteriores a la pandemia.

Se puede destacar, además, que, durante el año 2021, el nivel de uso de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 55.7%, registrando un incremento respecto al promedio del año 2020.

A continuación, se detallan las variaciones interanuales de la producción por rubros del año 2021, todas ellas positivas: se registró un incremento de 26,8% en maquinaria agrícola, un 25,6% en autopartes, un 26% en fundición y un alza de 27,4% en carrocerías y remolques.

Lo expuesto debe tenerse en cuenta ya que los principales clientes de MAN-SER provienen de la fabricación de vehículos y el rebote positivo en la producción se traducirá en mejores oportunidades para la empresa, siempre y cuando pueda aprovechar esta tendencia e incrementar las ventas.

Según datos del segundo semestre de 2021, un 11% de las empresas operaron con un nivel de rentabilidad negativo debido en parte a un aumento de los precios de los insumos siderúrgicos.

En cuanto a las expectativas de los empresarios para el primer trimestre del año 2022, un 18% de ellos prevé una caída en la producción mientras que un 37% espera una mejora. Por otra parte, un 7% de los empresarios espera una caída en el empleo, en contraste con un 71% que piensan que no habrá una caída en la tasa de ocupación. Asimismo, si se toman en cuenta las medidas de acción cometidas en el ámbito laboral, un 19% de los empresarios tuvieron que reducir las horas extras y un 7,5% redujeron la jornada laboral, lo que se observa que se mantuvieron en niveles relativamente bajos.

Considerando la información que fue presentada, a pesar de las dificultades macroeconómicas globales y locales, la guerra entre Rusia y Ucrania y la creciente desaceleración económica, se podría reflexionar que la operatoria de exportación está en alto riesgo. No obstante, a nivel sectorial, se sigue observando una gran heterogeneidad entre los diferentes rubros que constituyen la actividad metalúrgica. En el caso de MAN-SER se deberá considerar concentrar esfuerzos para aprovechar esta oportunidad de cambio de tendencia positiva en la industria metalúrgica en general, pudiendo esperar un horizonte alentador para la producción y el empleo.

## Marco Teórico

En el siguiente marco se desglosan los conceptos primordiales que luego se utilizarán para abordar el plan de implementación, entre los cuales se encuentran: investigación de mercados, matriz de priorización, métodos de ingreso a los mercados internacionales, exportación, marketing-mix, acuerdos comerciales e incoterms. De esta manera, se intentará cumplir con los objetivos determinados en la introducción del trabajo de investigación.

### *1. Investigación de mercados*

#### 1.1. Definición

Según la Asociación Estadounidense de Mercadotecnia, citado en Joseph Hair (2010), define a la Investigación de mercados como:

La función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios.

### *2. Matriz de priorización*

Para el método de selección del país latinoamericano donde MAN-SER desarrollará su primera exportación se utilizará la matriz de priorización. Según Economipedia (2022), la matriz de priorización es:

“Una herramienta que permite comparar y seleccionar entre ciertos problemas o soluciones las prioridades para tomar una decisión. Lo más importante de esta matriz es que ayuda a seleccionar una opción considerando una lista de

alternativas basadas en ciertos criterios. Un criterio es un parámetro que se toma de referencia para evaluar las prioridades y sobre esto poder tomar una decisión consensuada”.

Esta matriz se aplica para identificar cuáles serán los criterios de evaluación y su valoración. Se utiliza, además, para la clarificación de problemas, análisis de soluciones y encontrar oportunidades de mejora.

Se deben seguir una serie de pasos, a saber: establecer el objetivo que se espera alcanzar, identificar las opciones, establecer y ponderar criterios y finalmente comparar y seleccionar la mejor opción (economipedia, 2022).

Se considera útil la aplicación de la herramienta en este caso, debido a su eficacia para la toma de decisiones. Si la empresa tuviese la disyuntiva de tener que seleccionar un solo país latinoamericano para exportar, dentro del total de la región, lo podrá hacer de forma sencilla y eficaz.

### *3. Métodos de entrada a los mercados internacionales*

Peris Ortiz, Rueda Armengot y Benito Osorio (s.f.), logran exponer el modo escogido por la firma para desarrollar su salida a los mercados foráneos indicando que es un asunto relevante en la internacionalización de la empresa. Por consiguiente, la dimensión internacional de la empresa se exterioriza en tres formas: exportación (directa o indirecta), acuerdos de cooperación contractuales (licencias, agentes y franquicias) e inversión directa en el exterior (mediante sucursales propias o joint-venture). (Peris Ortiz, et. Al., s.f.).

- Exportación: es el método más sencillo para comenzar la internacionalización ya que la producción se mantiene en su lugar de origen. Es recomendable para una empresa pequeña que no puede fabricar en el exterior y/o existe una alta incertidumbre, por ejemplo, un riesgo político o cambiario. Existen dos tipos de estrategias de exportación: la directa y la indirecta. En el caso de la exportación

directa, la empresa toma contacto activo con los intermediarios o compradores del extranjero y se encarga de todos los aspectos financieros, documentarios y logísticos. Para llevar a cabo esta labor, se contrata personal idóneo en comercio exterior que gestiona las diversas actividades requeridas. En la exportación indirecta, la firma se involucra con intermediarios independientes en el país de origen quienes realizan la logística de las mercaderías desde la fábrica hacia el cliente, la documentación de comercio exterior, los trámites aduaneros, etc. La empresa intermediaria al estar especializada con la operatoria internacional aporta el know-how sobre distribución, marketing, negociación, etc.

- Acuerdos de cooperación contractuales: Las formas más comunes son la franquicia y la licencia. En el entorno internacional, la licencia es un acuerdo basado en un contrato entre dos empresas de distintos países, lo que la empresa de origen le confiere a una empresa extranjera a utilizar un proceso productivo, una marca o patente a cambio de un pago fijo, periódico o un porcentaje sobre las ventas (o rentabilidad percibida). Por otra parte, el acuerdo de franquicia, resulta ser una variación del anterior y su diferencia radica en que la empresa franquiciadora no está limitada solamente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de la licencia tradicional, sino que le suministra el completo sistema de comercialización, know-how, derechos y distribución del producto para que el franquiciado replique la misma forma de venta que la empresa franquiciadora.
- Inversión extranjera directa: Las modalidades más corrientes de acuerdo contractual en el entorno multinacional son el joint-venture y las sucursales propias. En el de la empresa conjunta, no se consideraría un acuerdo sino una inversión directa. Consiste en que una empresa extranjera y una empresa de origen aportan capital y otros activos como tecnología y maquinaria, para crear una empresa nueva en el mercado de la empresa local donde comparten la propiedad y el control sobre ella. Generalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que la local, además de aportar capital, brinda conocimiento del mercado y acceso a él. La segunda modalidad es la de instalar una sucursal propia y allí, la empresa controla todo el proceso de

internacionalización y, por ende, asume el completo riesgo de la operación además de exigir una alta inversión. (Peris Ortiz, et. Al., s.f.).

Además, según José Pla Barber (2004):

La exportación es el método que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios en el exterior. De hecho, es la forma de entrada utilizada mayoritariamente como primera vía de penetración en un mercado.

Se puede apreciar, a la luz de lo expuesto anteriormente, que diversos autores señalan como vía más factible utilizar la modalidad de exportación en el caso de empresas sin experiencia previa en mercados internacionales.

### 3.1. Exportación indirecta.

La empresa utiliza la misma estrategia de marketing-mix respecto al mercado local, pero a su vez, posee total ausencia de control sobre esas mismas actividades en el exterior por estar desvinculado del proceso de exportación. También, se beneficia de desentenderse de las complicaciones de la operatoria internacional. La parte logística, la documentación de comercio exterior, las intervenciones con terceros organismos, etc., estarán a cargo de los intermediarios (Pla Barber, J. 2004).

Ventajas: forma más sencilla y económica de ingresar a los mercados foráneos. No se necesita experiencia internacional.

Riesgos: privación de control sobre las estrategias de marketing y elección del país objetivo.

### 3.2. Exportación directa.

En esta modalidad, el equipo directivo es consciente de la importancia de los negocios internacionales en la consecución de los objetivos de la firma. Se realizan algunas adaptaciones del marketing-mix ajustándolos a los clientes extranjeros, tomando un rol activo en la búsqueda de clientes, investigación de mercados, gestión de la documentación, fijación de políticas de precios y, sobre todo, considerando la

actividad exportadora como una actividad más y no como un mero negocio circunstancial. Esta modalidad compromete un mayor nivel de recursos, pero también obtiene una considerable mejora en el control de las operaciones en el exterior. Consecuentemente, al tener una visibilidad consistente en esos mercados les brinda a los clientes una mayor seguridad en las operaciones de postventa (Pla Barber, J. 2004).

Ventajas: Mayor control sobre las exportaciones y libertad de elección de mercados.

Riesgos: Requiere mayor grado de inversión de recursos materiales e intelectuales. No es recomendable cuando existen elevados costos de transporte o incertidumbres de otra índole (políticas, económicas, etc.).

#### *4. Marketing-mix Internacional*

Habiendo finalizada la etapa anterior relacionada con el acopio de información y, en función de lo indicado nuevamente por Joseph Hair (2010), resulta útil definir el concepto del plan de mercadotecnia que es: “La planeación y ejecución de las actividades de fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e ideas para generar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes”.

##### *Estrategias de precios*

Según Keegan Warren (2009), Existen dos estrategias de precio: descreme de mercado y penetración. En el primer caso, el precio se utiliza como una variable estratégica relacionada con el área financiera, haciendo foco en la recuperación rápida de la inversión y toma de utilidades. Aquí, el precio forma parte integral de la estrategia de posicionamiento en su conjunto. Esta estrategia se denomina de “descreme del mercado” y forma parte de un intento concienzudo por obtener un segmento del mercado que quiera pagar un precio alto por ese producto específico. Las empresas que se interesan en generar una ventaja competitiva conduciendo estrategias de diferenciación o posicionando sus productos en el mercado de calidad superior o premium, frecuentemente utilizan el descreme del mercado. La segunda estrategia, la de penetración, no persiguen satisfacer objetivos financieros, sino que utilizarán la variable de precios bajos como medio para ganar una posición relevante en el nuevo mercado.

Esta estrategia tiene como finalidad, fijar precios lo suficientemente bajos y atractivos para lograr una rápida participación en el mercado.

### *Plaza*

El término proviene del inglés “placement” que, al estar traducido literalmente en español, tal vez el nombre no sea del todo claro. De todos modos, una acepción más acertada sería “colocación en el mercado” o “canales de distribución”. Los canales de marketing existen con el propósito de crear utilidad para los clientes.

La Asociación Americana de Marketing define canal de distribución, citado en Keegan Warren (2009) como: “una red organizada de agencias e instituciones que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para vincular a los productores con los usuarios con el propósito de llevar a cabo la tarea de marketing”.

Es conveniente también expresar la definición de distribución física y, en este sentido, Guías Jurídicas (2022), la define como: “la actividad de la empresa encargada de hacer posible el desplazamiento material de los productos a lo largo de los canales de distribución y, en última instancia, su entrega al consumidor final”.

Se puede apreciar que, con estos conceptos, MAN-SER estaría en condiciones de distinguir lo complejo que puede resultar aventurarse por primera vez en el mercado foráneo habiendo tantas relaciones entre agentes y empresas encargadas de llevar adelante la logística de la operación. Por tal motivo, se recomienda que comience con una modalidad de entrega del producto más sencilla y acorde a su experiencia.

### *B2B. Business to business.*

La modalidad B2B, acrónimo derivado de las palabras inglesas “business to business”, significa de negocio a negocio y permite realizar las operaciones comerciales de manera más rápida y segura. Esto se fundamenta en el hecho que se desarrollan directamente entre los sistemas electrónicos las empresas participantes y contribuye a la disminución de costos de gestión y, por ende, mayores márgenes para las empresas comercializadoras (economipedia, 2022).

### *Promoción*

Continuando con lo referido por Keegan Warren (2009), la publicidad y otras formas de comunicación de marketing son herramientas cruciales en el desarrollo del programa de las “4P”. Ya que la “P” de promoción del marketing-mix, se refieren a las diferentes formas de emitir una comunicación, utilizado por las empresas globales, para informar, recordar, explicar, persuadir e influir en las actitudes y el comportamiento de compra de potenciales clientes y otros involucrados.

La finalidad esencial de las comunicaciones integradas de marketing es informar a los clientes sobre los beneficios y valores que ofrece una empresa, producto o servicio. Los medios participantes de la mezcla de promoción son la publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas”. El marketing global utiliza todos los elementos. La sinergia de estos modos de comunicación resultará en amplios beneficios en el impacto de prospectos que podrá alcanzar, ampliando el alcance de los consumidores.

## **Diagnóstico**

Por todo lo expuesto hasta ahora, se puede determinar la importancia que tiene para la empresa y su producto incursionar en el mercado externo. La decisión de exportar de MAN-SER no debería ser tomada en cuenta únicamente como un medio mitigante para eludir a la coyuntura del mercado interno sino como un nuevo objetivo que permita la diversificación y, por consiguiente, minimizar riesgos. La conveniencia de dotar a los directivos de la empresa de una nueva mentalidad comercial será clave para la consecución de esta situación desafiante ya que son vastos los beneficios que percibiría en caso de afrontarla.

Considerando uno de los objetivos de este trabajo que trata de la selección de un mercado latinoamericano para exportar, se puede hacer referencia a la importancia de llevarlo a cabo en esta región. Según Daniel Berretoni (Comunidad de Estados Independientes, 2014), las exportaciones argentinas en América Latina duplicaron su participación pasando del 20% al 40% en las últimas tres décadas. Señala la

significación que tiene para el comercio exterior de nuestro país, la diversificación y la composición de las exportaciones. Se destacan, en particular las exportaciones regionales al mercado de manufacturas con tecnología mediana como autopartes de automóviles, que representan un 25% total exportado.

Agrega que en los intercambios exportables argentinos que tienen como destino la región de ALADI se visualiza una mayor participación en los bienes industriales con mayor agregado tecnológico, en comparación con las ventas al resto del globo.

Examinando toda la información con la que se trabajó hasta el momento, las preguntas que pueden surgir son:

¿Cuál es la relevancia que tiene para la empresa exportar el producto para el mercado latinoamericano?

¿Qué beneficio tendría la empresa lograr posicionar este producto en el mercado elegido?

Las respuestas a estos interrogantes serán alcanzadas mediante, en primer lugar, al análisis de las ventajas y desventajas que conlleva la internacionalización de los productos.

Si se consideran los beneficios de exportar se puede afirmar que la sinergia entre ellos podrá transformar la competitividad de la firma y también obtener el reconocimiento a nivel regional, que es concordante con la visión de MAN-SER.

Según Armando Rojas (2022), las ventajas de la internacionalización como el acceso a nuevos mercados que brinda nuevas oportunidades de negocios, ampliando los volúmenes de fabricación, mejorando el nivel de la calidad y la presentación de los productos. También indica que la empresa podrá crecer y desarrollarse ya que la obtención de divisas del exterior otorgará la posibilidad de inversión en tecnologías novedosas ya sea comprando maquinaria e insumos en el exterior que apunte a obtener mejoras productivas.

Consecuentemente, se puede afirmar que, si bien la firma posee una planta de gran superficie y carece de sucursales, la exportación servirá para determinar si la capacidad de producción instalada está rindiendo al 100%. En caso de que no sea así,

se podrán realizar las modificaciones que se consideren oportunas. Esto puede hacerse ya sea dotando de más sucursales o intensificando los resultados de la planta existente.

Además, el hecho de no depender únicamente del mercado local genera la utilidad de no estar sometida exclusivamente a las incongruencias de las políticas macroeconómicas de la Argentina permitiendo a la empresa ser más rentable y competitiva.

En cuanto a los a los riesgos, es muy importante considerarlos sobre todo teniendo en cuenta que la empresa aún no ha realizado ninguna exportación y que tampoco posee un departamento de comercio internacional, lo cual puede agudizar la toma de decisiones erróneas en este sentido.

Según “Exportise” (2017), se pueden enumerar los siguientes riesgos ligados a la internacionalización de los productos:

- **Económicos:** son aquellos relacionados con las pérdidas originadas en los tipos de cambio. Las fluctuaciones pueden ser desfavorables y terminan generando más costos de los proyectados. También se debe señalar que un aumento de tasas y aranceles pueden producir una sustancial pérdida de competitividad.
- **Jurídicos:** están ligados a la probabilidad de que los países extranjeros alteren las reglamentaciones relacionadas a los productos y se deba proceder a adaptaciones y homologaciones nuevas y costosas.
- **Comerciales:** los riesgos de impagos en los países foráneos son mayores que en el mercado local ya que puede hacerse mucho más difícil obtener el cobro de las facturas y dependiendo del país, puede convertirse en una verdadera odisea.
- **Políticos:** revoluciones sociales, huelgas y conflictos son parte de los riesgos políticos. Incluso pueden llegar a paralizar completamente la economía de una nación. Las expropiaciones o nacionalizaciones también pueden acarrear la pérdida de clientes.
- **Relacionados con el transporte:** durante el transcurso del viaje de la mercancía, pueden originarse atrasos por múltiples causales, como las formalidades aduaneras complejas o documentos incompletos o mal

confeccionados. También pueden estropearse los productos, sufrir robos o perderse durante el transporte. Todas esas situaciones conducen a costos inesperados y pueden dañar la reputación de la empresa exportadora.

- Vinculado a la competencia: pueden ocasionarse copia de productos, de patentes y propiedad intelectual. También puede ocasionarse que los clientes extranjeros actuales de la empresa contraten a otra empresa competidora o que una empresa competidora extranjera contrate a empleados o directivos de la firma exportadora apropiándose del “know how” de la otra firma.

Este trabajo intenta, entre otras cosas, ayudar a la firma a que sea consciente de estos elementos y así, pueda evaluar la viabilidad de la internacionalización de las lavadoras industriales facilitando la toma de decisiones. Es importante calcular las oportunidades y riesgos inherentes a la elección del mercado latinoamericano que mas probabilidades de éxito tenga para la empresa. Muchas veces existen distorsiones, humanas y generalizadas en la percepción de los peligros que existen en la operatoria de exportación. Por lo tanto, es primordial que MAN-SER no subestime estos peligros y evalúe correctamente las oportunidades de la manera más objetiva posible.

## **Plan de Implementación**

Para dar inicio al plan de implementación y, luego de haber investigado los países de la región, se hará uso de la denominada matriz de priorización que permitirá escoger la nación más favorable. Una vez que se disponga de la nación seleccionada se determinará el método de acceso al mercado extranjero y finalmente, se aplicará el marketing-mix a todo el proceso del negocio internacional.

La relevancia de esta planificación es que ofrece a la firma una visión clara de sus metas y marca la dirección que debe recorrer para alcanzarlos. También brinda la posibilidad de optimizar recursos esenciales como el capital, los insumos, el tiempo y la aptitud de los empleados.

Se opta por desarrollar las *modalidades de exportación* y, se determina que la *exportación directa* es el curso más conveniente. Además, Peris Ortiz, et. Al., (s.f.), reconocían a la exportación como: “el método más sencillo para comenzar la internacionalización ya que la producción se mantiene en su lugar de origen. Es recomendable para una empresa pequeña que no puede fabricar en el exterior y/o existe una alta incertidumbre”.

Si se toma en cuenta lo determinado por la visión de MAN-SER, la firma aspira a ser reconocida en la región por la confiabilidad y calidad de sus productos y servicios obteniendo rentabilidad a la vez que satisface a sus clientes industriales a largo plazo.

Continuando con la elección del país latinoamericano para realizar la internacionalización del producto y, a fines de profundizar el análisis, se expondrá la matriz de priorización. El objetivo será elegir el mejor país de la región para realizar la exportación.

Se aclara que fueron descartados los países latinoamericanos que poseían movimientos poco significativos o nulos dentro de la posición arancelaria de las lavadoras industriales. Se tomó en consideración los últimos 5 años.

Matriz de priorización:

variable	México	C	Brasil	C	Chile	C	Uruguay	C	Bolivia	C	Paraguay	C
Importaciones (miles usd) (1)	0	0	16351	3	43	1	0	0	0	0	0	0
Participación de Arg en import (2)	0	0	12,12%	1	0,02%		0	0	0	0	0	0
Exportac argentinas (miles usd) (3)	663	2	192	1	1151	3			84	1	223	1
Participación export argent	18,12%	2	3,65%	1	43,45%	3	23,70%	2	3,60%	1	18,37%	2
Arancel general	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
Restricciones técnicas	rotulado	2	no posee	3	no posee	3	no posee	3	no posee	3	no posee	3
Tarifa de flete (miles usd)	19423	0	3000	2	2500	3	2000	3	2000	3	2000	3
PBI	1073915	3	1444733	3	252940	2	53628	1	36572	1	35670	1
Inflacion (año 2021)	5,70%	2	8,30%	2	4,50%	2	7,70%	2	0,70%	3	4,80%	2
Riesgo de no pago	relativamente alto	0	alto	1	muy bajo	3	razonable	1	alto	0	relat alto	1
TOTAL		14		20		23		15		15		16

(1, 3) Sumatoria del período comprendido entre 2017 y 2021

(2, 4) Promedio del período comprendido entre 2017 y 2021

"C": calificación: 3 alto, 2 medio, 1 bajo, 0 nulo.

Alto es deseable. Bajo no es deseable.

Elaboración propia. Los datos fueron extraídos de diversas fuentes que se encuentran en el ANEXO 1.

Se aprecia en el gráfico que Chile es el país que más alta puntuación obtuvo en la matriz, lo cual es el seleccionado para realizar la operación de venta internacional.

### *Panorama general de Chile.*

Chile posee una economía muy abierta y dependiente del comercio exterior y ha sido en las últimas décadas una de las de más alto crecimiento en Latinoamérica. El país exporta principalmente cobre y sus principales socios importadores son China, Estados Unidos y Brasil. Mientras que sus principales países exportadores son China, Estados Unidos y Japón. Chile ha firmado numerosos tratados de libre comercio (TLC) con numerosas economías importantes, como la Unión Europea, Estados Unidos, China y Corea del Sur. Es miembro, además, de la Alianza del Pacífico desde 2012 con Colombia, México y Perú. También tiene firmado un acuerdo de continuidad comercial con el Reino Unido, que garantiza la extensión de sus relaciones.

Por otro lado, presenta como desafío el reemplazo de la fallida Unión de Naciones Sudamericanas para reforzar la integración económica con la región. De todos modos, es miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y estado asociado al Mercado Común del Sur (MERCOSUR). (2020, Santander Trade).

Según Cancillería Argentina (2022): “Chile es un socio comercial estratégico para nuestro país, con USD1600 millones, constituye el mayor superávit comercial del continente americano. La composición de las exportaciones argentinas es, además, un factor cualitativamente importante ya que predominan bienes de origen industrial”.

Por otra parte, el Banco Mundial (2022), señala que el PBI de Chile creció en 2021 un 11,7%, una de las más rápidas del mundo lo mismo que la tasa de vacunación, lo que le permitió una gran celeridad en la normalización de la actividad económica. Se estima que haya una ralentización del crecimiento en 2022 del PBI al 1.9% debido a la reversión de los estímulos postpandemia y por la creciente incertidumbre

macroeconómica global. De todos modos, posee una de las tasas de crecimiento del PBI más altas comparada con otros países de la región.

Según Rankia (2022), Chile tiene una buena reputación para conformar el clima de negocios, por su alto nivel de comercio exterior y por la solidez de las instituciones financieras y de política económica consistente. Por todo lo expuesto, se constituirá en el país limítrofe objetivo para la exportación del producto del presente trabajo.

A continuación, se detalla una lista de potenciales importadores chilenos para el producto en cuestión. Se seleccionará al principal importador, HYDROCAR CHILE S.A. para realizar la simulación de la transacción internacional.

Potenciales clientes chilenos de las lavadoras industriales:

Importadores	Volumen en toneladas	Cantidad de importaciones	Valor en USD
HYDROCAR CHILE S.A.	83	24	410.029
BANCO DE CHILE	54	1	385.343
CMPC TISSUE S.A.	15	16	350.372
OMAR SANTIBANEZ IMPORTACIONES	21	5	151.169
FORESTAL Y PAPELERA CONCEP. S.	22	3	141.989
PAPELES CORDILLERA S.A.	2	3	124.661
MAIGAS COMERCIAL	15	4	112.019
FASTPACK SA	14	2	103.337

Datos obtenidos de Santander trade (2022).

Para realizar la simulación de exportación, se escogerá al cliente HYDROCAR CHILE S.A.

### *Producto.*

El producto “P” del marketing-mix se encuentra en posición central en cuanto a los desafíos y oportunidades que encaran las empresas internacionales. La gerencia debe conducir estrategias de producto que satisfaga las necesidades del mercado y la competencia. No sólo las características tangibles como peso, dimensión, etc., serán determinantes evaluativos de parte de sus compradores, sino también las características intangibles como el compromiso de servicio del fabricante y la reputación de la marca (Keegan Warren, 2009). Estos últimos elementos son coherentes con la visión de MAN-SER cuando citan que persiguen corolarios de gestión de calidad de producción y

responsabilidad para con sus clientes, incluso en el servicio postventa. Habiendo obtenido certificación de normas ISO 9000:2008 y poseer precios competitivos debido a la gestión de la reducción de costos de no calidad, son todos atributos que fortalecen la noción de que el producto esta apto para su negociación en el exterior.

Se realiza una descripción del producto a comercializar en el exterior. Se trata de lavadoras industriales, que, según su configuración, pueden satisfacer a clientes en diversos rubros como el metalúrgico, frutihortícolas, alimenticio, logístico, siderúrgico, etc. Están clasificadas con la siguiente posición arancelaria: *8424.30.10 Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua*. Se pueden distinguir según su automatismo estando aquellas que se configuran en forma autónoma o con sistema centralizado. Las primeras se abastecen solo de agua, detergente y energía eléctrica, controlando todos sus sistemas de manera automática. Las segundas poseen el sistema centralizado y están conectadas a una central que filtra y acondiciona la solución de lavado que la máquina utiliza y recibe presión y temperatura. Cada máquina, además, puede diseñarse para lavar piezas específicas a pedido de cada cliente. Por ejemplo: para lavar árboles, engranajes, carcazas, pallets, etc.



Lavadoras configuración horizontal, tipo túnel (MANSER, 2014).



Lavadoras configuración vertical (MANSER, 2014).

#### *Precio.*

Si se considera negociar con un mercado doméstico o foráneo, los directivos de marketing deben perfeccionar objetivos de precios y estrategias para conseguirlos. De todos modos, varias cuestiones de precios son pertenecientes únicamente al marketing global. La estrategia que se implemente para un producto en particular puede variar de un país a otro. Un producto puede posicionarse como de mercado masivo y precio bajo en algunos países y como un producto “premium” y de precio alto en otro.

Si bien se puede coincidir con lo expresado por Keegan Warren (2009), en cuanto a que no se recomienda la estrategia de penetración para exportadores noveles, resulta oportuno, por otro lado, tener en cuenta que MAN-SER busca diferenciarse de la competencia haciendo foco en la reducción de costos (de no calidad). Consecuentemente, esto supone una ventaja competitiva que puede marcar una diferencia significativa en la obtención de una más rápida participación en el mercado chileno, donde se exportará el producto en cuestión. Por todo lo revelado, se utilizará la *estrategia de penetración de precios internacionales*.

Se brinda a continuación, el precio de venta con el desglose de acuerdo con los incoterms FOB y FCA/CFR, que son parte de los objetivos específicos del presente

trabajo. Los precios son estimativos y están expresados en dólares estadounidenses (USD).

Nota: El producto debe cumplimentar la “autorización de exportación de productos químicos y artículos comprendidos en el Convenio de Estocolmo”. Trámite que se realiza en el Ministerio de Desarrollo Sustentable.

Costos de exportación USD		Derechos de exportación 0%		Resultados totales	
Costo mercadería	35000			Total costo de exportación	36000
Envases y embalajes	300	<b>Utilidad neta</b>	35%	Total gastos indirectos	543,07
Flete interno	200			Costo total	36543,07
Seguro interno	250	<b>Impuesto a las ganancias</b>		Utilidad neta	17763,99
Otros gastos directos	250	Anticipo ganancias	0%		
				Derechos exportación	0%
<b>Gastos indirectos</b>				Reintegros a cobrar	3552,8
Comisiones varias	1,07%				
				Flete internacional	2500
<b>Reintegros</b>	7%			Total CFR	53254,26

Fuente: <https://calculadora.vuce.gob.ar/>

#### *Plaza.*

Se sugiere optar por la modalidad B2B, (de negocio a negocio) porque permitirá realizar las transacciones de comercio internacional, de la manera más eficiente. Esto permite generar una vía más estrecha con el comprador foráneo. En consecuencia, se sugiere que la firma cuente con estrategias de promoción de marketing activadas para aprovechar el contacto con el nuevo cliente desde el primer momento.

En cuanto a la elección del medio de transporte, las posibilidades a optar serán el transporte aéreo o terrestre. El transporte marítimo a Chile queda descartado por tratarse de un país contiguo. En el caso de la carga de la lavadora industrial, el costo del transporte aéreo será significativamente mas alto que enviarlo por transporte carretero, lo cual también se descarta.

Se contratará un agente de carga por tratarse de la primera exportación ya que la firma no estaría en condiciones de afrontar riesgos adicionales y se utilizará la entrega de modalidad LCL (*less than container load*). Esto permitirá colocar la máquina en el

contenedor y el espacio faltante se completará con la mercadería de otros clientes exportadores, lo cual será útil para ahorrar gastos.

Para poder realizar el transporte del producto, se lo embalará en pallet americano (1200x1000 mm) donde se ubicará la lavadora industrial (peso aproximado de 1500 kg) y, posteriormente, por fuera de la misma, se colocará un filme protector. El producto no posee etiqueta ni marcado ya que la firma no lo comercializa para exposición en locales comerciales. De todos modos, cuenta con un rotulado que describe el país de origen, producto, medidas, peso y especifica al exportador e importador.

#### *Promoción.*

La visión de MAN-SER apunta a ser una empresa reconocida a nivel regional. Sus directivos así lo expresan en su página web fundamentando los corolarios de calidad y buena relación con los clientes que pretenden conseguir.

Se sugiere realizar una campaña de marketing, tomando en cuenta todos los elementos mencionados como punto de partida. Inicialmente se lanzarán las comunicaciones en ferias web del sector.

En la sección ANEXO 2, se detallan enlaces de sitios relacionados con los negocios internacionales. Algunas páginas son de Chile y tratan sobre negocios de varios rubros en general, otras son webs internacionales relacionadas con compradores industriales (Santander Trade, 2022).

Se sugiere realizar los primeros contactos para analizar la factibilidad del lanzamiento de campañas de marketing-mix.

Es fundamental tener en cuenta los costos de los anuncios ya que MAN-SER no estaría en condiciones realizar inversiones considerables en publicidad en sus primeras incursiones a los mercados foráneos. Por este motivo, se recomienda que la firma analice las posibilidades de participar en ferias comerciales.

Dependiendo del cronograma, hay determinadas fechas donde concurren una gran afluencia de clientes industriales extranjeros del rubro automotriz y agrícola. Ambos son potenciales prospectos para MAN-SER que debe vigilar de cerca para desarrollar estrategias de promoción de marketing internacional.

## Conclusión

Habiendo concluido el reporte del caso, se perciben marcadas oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para las lavadoras industriales de MAN-SER, siendo la exportación directa el método que menos riesgo exige. Las investigaciones realizadas demostraron considerables volúmenes de venta en el exterior para el producto en cuestión y también ventajas a la hora de internacionalizarlo en la región de Latinoamérica en particular. La gerencia de la firma deberá aprovechar esta oportunidad teniendo en cuenta, además, que no existen prohibiciones ni restricciones arancelarias para esa posición arancelaria.

Tomando en cuenta la elección del país que representa la mejor oportunidad comercial para la empresa, se determinó que Chile posee los mejores requerimientos, por volumen de compra, por cercanía geográfica, y por conservar un buen clima de negocios y estabilidad macroeconómica.

Se simuló realizar la venta en modalidad *B2B* a un cliente industrial chileno al cual se le aplicó el *marketing-mix* durante todo el proceso de la exportación determinando, entre otras cuestiones, la estrategia de precio más conveniente de acuerdo con la posición de la firma.

Considerando el amenazante actual entorno macroeconómico global y sobre todo los crónicos problemas estructurales de Argentina, se recomienda a la gerencia de MAN-SER la utilización del presente reporte de caso que le facilite la toma de decisiones. Es importante que contemple a la exportación como vía de diversificación para no depender del mercado interno, y aprovechar el 100% de la capacidad instalada de su fábrica. Además, la operatoria habitual de exportación será congruente con lo expresado en su visión de ser reconocida en Latinoamérica como una empresa de productos y servicios confiables priorizando excelentes relaciones con sus clientes.

## Bibliografía

- Hoseph F. Hair (2004) – Investigación de mercados – Obtenido de [https://www.academia.edu/29085461/Investigacion\\_de\\_Mercados\\_Hoseph\\_F\\_Hair](https://www.academia.edu/29085461/Investigacion_de_Mercados_Hoseph_F_Hair)
- Keegan Warren J (2009) – Marketing internacional – Obtenido de [https://www.academia.edu/28563722/Marketing\\_Internacional\\_Keegan\\_Warren\\_J](https://www.academia.edu/28563722/Marketing_Internacional_Keegan_Warren_J)
- Pla Barber, J. Dirección de Empresas Internacionales (2004).  
<file:///C:/Users/PC/Downloads/Direccion-de-Empresas-Internacionales-1ed-Jos%C3%A9-Pla-Barber.pdf>
- Santander trade (2022) – Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal>
- Líder empresarial (2022) <https://www.liderempresarial.com/los-7-beneficios-de-exportar/>
- CIVUCE (2020) – Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion?posicion=8424.30.10.900M&pais=76&operacion=exportacion>
- UIA (2020) - Unión industrial Argentina – Obtenido de <https://www.uia.org.ar/publicaciones/>
- ADIMRA (2020) - Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Federación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO, 2018) <https://www.coninagro.org.ar/la-argentina-con-problemas-en-su-desempeno-logistico/>
- FUNDACION CIUDAD, CIUDAD Y RIO (2008). <https://www.fundacionciudad.org.ar/pdf/GarayFC24NOV08.pdf>
- EL ORDEN MUNDIAL (2022). <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/evolucion-precio-transporte-maritimo-mercancias-mundo/>

COSTOS DEL TRANSPORTE: MARCADO AUMENTO EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2022. <https://transportemundial.com.ar/mercado/costos-del-transporte-marzo-2022/>

ACUERDOS DE ÚLTIMA GENERACIÓN ENTRE LA ARGENTINA Y CHILE: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/boletin/acuerdos-de-ultima-generacion-entre-la-argentina-y-chile#:~:text=Chile%20es%20un%20socio%20comercial,de%20alto%20agregado%20de%20valor.>

Chile: Mejor país de latinoamérica para hacer negocios:

<https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/4128276-chile-mejor-pais-latinoamerica-para-hacer-negocios-2019#:~:text=Chile%20destaca%20como%20el%20mejor,s%C3%B3lida%20de%20las%20instituciones%20financieras.>

Chile, panorama general:

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1> <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25736/210977ovSP.pdf>

<https://www.libertadyprogreso.org/2022/05/08/la-inflacion-no-dio-bien-esperable-en-abril-y-se-viene-un-nuevo-round-clave-de-la-interna/>

Incoterms: ¿cómo elegir para importar y exportar? <https://logisber.com/blog/incoterms-como-elegir>

DEFICION DE DISTRIBUCION FISICA:

<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Inicio.aspx>

PROCESO DE EXPORTACION: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-exportacion.html>

B2B: <https://economipedia.com/definiciones/business-to-business.html>

LOS 7 BENEFICIOS DE EXPORTAR: <https://www.liderempresarial.com/los-7-beneficios-de-exportar/>

ESTRATEGIA DE EXPORTACION: <https://www.exportise.es/estrategia-exportacion/>

RIESGOS DE EXPORTAR: <https://www.exportise.es/cuales-los-riesgos-exportar/>

JOSE MARTINS. LOS EFECTOS DE LA GUERRA ENTRE RUSIA Y UCRANIA PARA EL SECTOR MINERO: <https://www.bnamericas.com/es/entrevistas/los-efectos-de-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-para-el-sector-minero>

LA EVOLUCION DEL COMERCIO MUNDIAL. DANIEL BERRETTONI.  
[http://www.cei.gob.ar/userfiles/parte%203c\\_0.pdf](http://www.cei.gob.ar/userfiles/parte%203c_0.pdf)

<https://comtrade.un.org/data/>

UNCTAD. TRANSPORTE MARITIMO 2021.  
<https://www.google.com/search?q=unctad+transporte+maritimo+2021&oq=UNCT&aqs=chrome.69i59j69i57j69i59l2j69i60l4.1895j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

MEJORES VECINOS. HACIA UNA RENOVADA INTEGRACION EN LATINOAMERICA:  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25736/210977ovSP.pdf>

EUGENIO MARÍ. LA INFLACION NO DIO BIEN EN ABRIL.  
<https://www.libertadyprogreso.org/2022/05/08/la-inflacion-no-dio-bien-esperable-en-abril-y-se-viene-un-nuevo-round-clave-de-la-interna/>

PAGINA WEB DE LA UNION EUROPEA: EVALUATION METHODOLOGICAL APPROACH

[https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/analisis-multicriterio](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/analisis-multicriterio)

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html>

## Anexo 1

Importaciones	(miles	usd)
<a href="https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1">https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1</a>		
Participación	de	Arg en import
<a href="https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1">https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1</a>		
Exportac	argentinas	(miles usd)
<a href="https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1">https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c16%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1</a>		
Participación	export	argent
<a href="https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c15%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1">https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c15%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c4%7c1%7c1</a>		
Arancel		general
<a href="https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=076&amp;partner=032&amp;product=842430&amp;level=6">https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=076&amp;partner=032&amp;product=842430&amp;level=6</a>		
Restricciones		técnicas
<a href="https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=076&amp;partner=032&amp;product=842430&amp;level=6">https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=076&amp;partner=032&amp;product=842430&amp;level=6</a>		
Tarifa de flete (miles usd) obtenido de "www.twill.net" de Maersk/ datos estimados de transporte carretero internac		
PBI <a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CL-BR-UY-BO-MX-PY">https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CL-BR-UY-BO-MX-PY</a>		
Inflacion	(año	2021)
<a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=BR-UY-PY-BO-MX-CL">https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=BR-UY-PY-BO-MX-CL</a>		
Riesgo de no pago <a href="https://www.coface.com.ar/Estudios-Economicos">https://www.coface.com.ar/Estudios-Economicos</a>		

## Anexo 2

### Ferias Comerciales Internacionales

<https://chile.acompio.com/>

<https://www.amarillas.cl/>

<https://cl.all.biz/en/>

<https://www.expatriate.com/en/business/south-america/chile/>

<https://www.machinetools.com/fr/companies/home>

<https://www.azom.com/materials-engineering-directory.aspx>

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

<https://www.mercantil.com/index.aspx>

<https://www.glassonweb.com/directory>

Algunos ejemplos de ferias disponibles en “[inversionycomercio.com](http://inversionycomercio.com)” y “[procordoba.org](http://procordoba.org)”:

- Del 13 al 15 de julio 2022. PAACE AUTOMECHANIKA / EXPO INA MEXICO 2022  
<https://www.inversionycomercio.ar/feria.php?id=aJeUcJE2xgwcaDUV1PD7dysbNkVFAnhO>
- Del 21 al 22 de julio de 2022. RONDA ALIMENTOS Y BEBIDAS LA RURAL 2022  
<https://www.inversionycomercio.ar/ronda.php?id=bzYF2ifN4PmwfmvS33E7HYMQnfnTPu8O>

- El 6 de julio de 2022. PROGRAMAS ESPECIALES BRASIL 2022 – ALIMENTOS - ETAPA 1 RONDA VIRTUAL DE NEGOCIOS. Santa Catarina. Brasil.

<https://www.procordoba.org/agenda.asp>