



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional. Universidad Siglo XXI.

Identificación de oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano para

MAN-SER S.R.L.

Alumna: Boiero, Maria Sol

Legajo: CIN02161

DNI: 42.438.137

Año 2021

RESUMEN

En el presente trabajo final de grado se desarrolló un proyecto de exportación de una máquina lavadora industrial para la empresa de productos y servicios industriales MAN-SER S.R.L. de Córdoba, Argentina. El principal objetivo de esta investigación fue describir el completo panorama global en que se encuentra la organización actualmente para lograr una apertura comercial a mercados externos, inicialmente en un país latinoamericano.

Para efectivizar el cumplimiento de los objetivos se realizó un análisis de las variables internas y externas de la empresa, nacionales e internacionales, con la finalidad de determinar si la misma se encuentra en condiciones para ampliar sus mercados y obtener mayores oportunidades de negocios. Por otro lado, se desarrolló una investigación y ponderación de mercados para poder proceder con la correcta selección del país más idóneo y fructuoso para la exportación de la empresa, donde se estableció a Brasil como el país con mayores ventajas para dicha operación.

En último término, se estableció el paso a paso a seguir para llevar a cabo el proceso de exportación que debe seguir la empresa para lograr la inserción de la máquina lavadora industrial dentro de un mercado internacional para así diversificar clientes.

- Palabras Claves: exportación, máquina lavadora industrial, análisis, mercado.

ABSTRACT

In this final degree thesis, an export project of an industrial washing machine was developed for the company of industrial products and services MAN-SER S.R.L. from Córdoba, Argentina. The main objective of this research was to describe the complete global landscape in which the organization currently finds itself to achieve commercial openness to external markets, initially in a Latin American country.

In order to effectively meet the objectives, a thorough analysis of the company's internal and external variables, national and international, was carried out to determine whether the company is in a position to expand its markets and obtain greater business opportunities. On the other hand, a market research and market assessment was carried out in order to be able to proceed with the correct selection of the most suitable and useful country for the company's exports, where Brazil was established as the country with the greatest advantages for such an operation.

To conclude, it was decided to establish the step by step to carry out the export process that the company must follow to achieve the insertion of the industrial washing machine into an international market in order to diversify customers.

- Key Words: export, industrial washing machine, analysis, market.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN	4
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	6
Análisis PEST:	10
Factor Político:	10
Factor Económico:.....	11
Factor Sociocultural:.....	12
Factor Tecnológico:.....	13
Análisis del Sector Internacional.....	14
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	16
MARCO TEÓRICO.....	17
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	20
Detectar un mercado potencial latinoamericano.	20
Propuesta del proceso exportador.	21
Etapa comercial:	22
Etapa Operativa:	24
Etapa postventa:.....	27
Diagrama de Gantt	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	30
ANEXO.....	32
Anexo 1:.....	32

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final de grado se plantea la identificación de oportunidades comerciales dentro del mercado latinoamericano para la empresa MAN-SER S.R.L. La organización está situada en Córdoba, Argentina, alineada a la producción de bienes y servicios metalúrgicos. En adelante se identificará un mercado potencial dentro de Latinoamérica para la inserción de una máquina lavadora industrial, fabricada por la misma. El objetivo de este proyecto es brindar un plan de acción y seguimiento inicial a MAN-SER S.R.L, en miras a lograr una exitosa penetración en un nuevo mercado externo. En este sentido, la meta cobra mayor relevancia teniendo en cuenta que es un ámbito aún no desarrollado por la empresa.

El plan que se propone incluye el acompañamiento de la empresa para expandir sus fronteras comerciales, comenzando así un proceso de inserción y apertura al exterior. Promover la apertura internacional para la empresa, impulsar la capacitación y el conocimiento, y todos los aspectos necesarios para que esto se efectúe correctamente, puede traer muchas ventajas, tanto para el ámbito externo e interno de la empresa, como al crecimiento de la economía que surge cuando las empresas aspiran hacia la apertura de su comercio a mercados extranjeros.

La elección del producto destinado al presente proyecto, dentro de los productos fabricados por la organización, ha sido una máquina lavadora industrial. Esta decisión responde al interés demostrado en el año 2018 por una empresa europea en dicho producto, siendo elegido producto estrella de la firma MAN-SER S.R.L. debido a que, gracias a este, la empresa ha logrado crecer exponencialmente y ser altamente reconocida (Universidad Siglo 21, s.f.).

Cabe destacar que la inestabilidad e incertidumbre que se vive actualmente por los constantes cambios políticos y económicos que existen en la República Argentina, trae aparejada una problemática que impacta notablemente a las empresas dentro del país, incluyendo a MAN-SER S.R.L. dentro de las mismas. Es por ello que se pone en práctica los conocimientos adquiridos e impartidos por la Universidad en el desarrollo de una propuesta que ayude a la organización a posicionarse fuera de Argentina y, por consiguiente, logre en el tiempo comenzar un proceso de internacionalización, permitiéndole ampliar sus mercados y sus ventas.

Por otra parte, indagando sobre antecedentes de empresas que se dedican a la fabricación de máquinas lavadoras industriales dentro de la provincia de Córdoba, teniendo en cuenta como referencia y dada la importancia de que podrían formar parte de la competencia de MAN-SER S.R.L., cuando la misma logre insertarse en el mercado internacional, es posible nombrar a Ensaire (Indaire S.R.L.) – “Sistemas de Lavado” como una de ellas. Esta empresa se encarga del diseño, fabricación y

comercialización a nivel nacional e internacional (Brasil, Venezuela, Chile, Colombia, México, Perú) de dicho producto que abarca gran diversidad de aplicaciones, tales como automotriz, alimenticia, metalmecánica y farmacéutica (Ensaire S.R.L., s.f.).

En segundo lugar, teniendo en cuenta su relevancia en el sector, fue tomada en consideración la firma de TRANS-FIL S.R.L.; esta se encuentra destinada a la fabricación de equipos y sistemas para el tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales, y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivo (TRANS-FIL S.R.L., s.f.), y que actualmente está muy desarrollado e involucrado tanto en el mercado local como el internacional (Chile, República Dominicana, Brasil, Perú, Bolivia, China, México) en el comercio de máquinas lavadoras industriales (Exportadores de Córdoba, s.f.).

Para poner en marcha el proceso mencionado, se realizarán una serie de análisis de la empresa y del contexto en el que se encuentra la misma para realizar esta apertura internacional, utilizando la herramienta de análisis FODA para la determinación de las ventajas y desventajas tanto internas como externas para MAN-SER S.R.L. Posteriormente, se hará uso del análisis PEST para la indagación del contexto doméstico actual en que se encuentra la misma para dicho proyecto.

Objetivo general:

- Diseñar un proyecto de exportación que le permita a la empresa MAN-SER S.R.L. insertarse en el mercado internacional latinoamericano en el segundo semestre del año 2022.

Objetivos específicos:

- Detectar un mercado potencial dentro de Latinoamérica para exportar una máquina lavadora industrial.
- Proponer un proceso de exportación para dicho producto en el país seleccionado como destino.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Teniendo en cuenta la perspectiva y los objetivos de este plan, será de gran relevancia la implementación de las herramientas incorporadas para realizar un correcto análisis del contexto, con sus variables internas y externas, tanto a nivel nacional como internacional donde se encuentra la empresa actualmente.

MAN-SER S.R.L., es una empresa de origen nacional, situada en Córdoba, especializada en productos específicos para el cuidado de equipos dando importancia a la calidad de las piezas en su producción. Su cartera de productos está compuesta por protectores telescópicos metálicos para cualquier tipo de máquina, extractores de viruta, cintas transportadoras, y máquinas lavadoras industriales que se ofrece a clientes de diversos rubros.

De igual forma, ofrece una gran gama de servicios, como la instalación, reparación y mantenimiento industrial, corte de plasma HD o de alta definición, corte punzonado CNC y plegado de chapa, armado y soldaduras especiales, capacitaciones para el uso y mantenimiento de máquinas lavadoras, mecanizados, y diseños o adaptaciones a las satisfacciones del cliente para la fabricación de sus productos. Estos servicios hacen posible en empresas industriales el desarrollo de proyectos integrales y el abastecimiento de producción en serie. (MAN-SER S.R.L., s.f.)

Por otro lado, cabe destacar que la empresa aún no se ha desarrollado en el área de comercio internacional; sin embargo, con el trayecto de los años se ha convertido en una de las principales proveedoras de dos grandes y reconocidas empresas, como lo son AIT S.A. y Volkswagen Argentina S. A.; y a pesar de que posee su planta industrial situada en Córdoba Capital, se ha expandido también a clientes de diferentes provincias de Argentina, como Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe (Universidad Siglo XXI, s.f.)

Por esto, se lleva a cabo el planteo de este plan de exportación, para insertar a la empresa MAN-SER S.R.L. en un mercado distinto al actual. Luego de realizar el completo análisis situacional, se elige el mercado externo potencial para comenzar a la larga un proceso de internacionalización de la empresa, si esta así lo decidiera.

Como se mencionó anteriormente, el producto seleccionado para comenzar este proceso es una máquina lavadora industrial fabricada por esta organización de productos y servicios industriales, que está destinada a satisfacer necesidades de clientes de diferentes rubros, como pueden ser metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, entre otras, y todas según normas específicas y configuraciones de cada área en particular, según su forma de trabajo, su automatismo, su sistema de transporte, su capacidad de trabajo o según las piezas a tratar (MAN-SER S.R.L., s.f.)

La clasificación arancelaria del producto seleccionado se especifica en las siguientes tablas, con su respectivo tratamiento.

Tabla 1: Posición arancelaria de la maquina lavadora industrial fabricada por MAN-SER S.R.L.

Posición	Nomenclatura	Ramo	Código AFIP/TRAM
84.24.30.10.900M	NCM / SIM	VI: Máquinas y material de transporte.	0084.00.00.00.000 P

Fuente: Elaboración propia basado en información de *Tarifar* (Consultado 27/08/2021).

Tabla 2: Desglose de la posición arancelaria del respectivo producto.

Sección	XVI	Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o de reproducción de sonido, aparatos de grabación o de reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.
Capítulo	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.
Partida	84.24	Aparatos mecánicos (incluso manuales) para proyectar, dispersar o pulverizar materias líquidas o en polvo; extintores, incluso cargados; pistolas aerográficas y aparatos similares; máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
Subpartida Sistema Armonizado	84.24.30	Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
Nomenclatura Común del Sur	84.24.30.10	Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.
Sistema Informático Malvina	84.24.30.10.900M	Los demás.

Fuente: Elaboración propia basado en información de *Tarifar* (Consultado el 27/08/2021).

Tabla 3: Tratamiento arancelario de dicha posición arancelaria.

Derecho de Exportación	0%
Reintegro	7% - Reintegro aplicable a las exportaciones hacia extrazona o intrazona.

Fuente: Elaboración propia basado en información de *Tarifar* (Consultado el 27/08/2021).

Imágenes 1: Máquinas Lavadoras Industriales MAN-SER S.R.L.



Fuente: MAN-SER S.R.L. Productos y servicios industriales. (Extraído el 1 del 09 de 2021)

A continuación, se señalan las intervenciones de terceros organismos para la exportación de la posición arancelaria anteriormente nombrada. Estos organismos son:

- **RENAR** - Registro Nacional de Armas. Es el encargado de registrar, fiscalizar y controlar toda actividad vinculada con armas de fuego, pólvoras, explosivos y afines.
- **ARN** - Autoridad Regulatoria Nuclear. Está a cargo de la regulación y fiscalización de todo lo referido a la actividad nuclear. (Tarifar, s.f.)

Acuerdos comerciales:

- Egipto - Mercosur: Mercadería negociada en el Tratado de Libre Comercio entre Egipto y el Mercosur. Exportación (vigente desde el 01/09/2017).
- Israel - Mercosur: Mercadería negociada en el Tratado de Libre Comercio entre Israel y el Mercosur. Exportación (vigente desde el 09/09/2011). (Tarifar, s.f.)

Acuerdos MERCOSUR – CCPAC:

- Anexo II – Dir N°20/20 CCM – Bolivia.
- Anexo II – Dir N°20/20 CCM – Chile. (Tarifar, s.f.)

Cuando se cuenta con un profesional de la disciplina de comercio exterior para realizar una exportación, es también de gran importancia, tener en cuenta los beneficios a la exportación que pueden ser de gran ayuda:

- Reintegros: se trata de una restitución total o parcial de los importes pagados en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo.
- Devoluciones: recupero del IVA por exportación. (AFIP, s.f.)

También, se puede nombrar dentro de los beneficios a la exportación destinada a las PyMEs, los decretos N° 280/19 y 335/19, dictados por el anterior gobierno, que dispone la desgravación del derecho a la exportación para generar un impacto positivo, para ganar competitividad y un crecimiento económico en las pequeñas y medianas empresas del país.

Por otra parte, para la firma es de suma relevancia el trabajo con altos estándares propios de calidad, tanto a los dispuestos por certificaciones como a todo lo requerido por los clientes para buscar su máxima satisfacción. MAN-SER S.R.L. es una empresa con un fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los procesos. Es por esto que la empresa cumple con el principal estándar de calidad en el comercio internacional dispuesto por la “*International Organization for Standardization*”, IRAM-ISO 9000 y 9001: 2015.

Las normas de calidad ISO 9000 especifican los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de su aplicación. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización, la satisfacción de los clientes y de todas las partes pertinentes.

De esta norma base, surge la ISO 9001: 2015, sustentada en ocho principios fundamentales de la gestión de calidad, que es con la que dicha empresa trabaja y regula. Esta aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la

mejora continua del sistema, el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables.

En función a todo lo planteado, no debemos dejar atrás que es de suma relevancia conocer la situación actual de la empresa, evaluar el desempeño de la organización en el mercado y a su vez utilizarlo para desarrollar estrategias comerciales efectivas para brindarle a MAN-SER S.R.L. En efecto, a continuación, se desarrolla un análisis FODA, donde se presenta algunas fortalezas y debilidades como análisis interno de la organización y algunas de las oportunidades y amenazas como factores externos presentados por la misma.

Imagen 2: Análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los factores internos y externos de la organización, se desprenden tanto aspectos positivos como negativos. Sin embargo, son mayoritarios aquellos positivos, y esto genera evidencia hacia la premisa que sostiene que la empresa MAN-SER S.R.L. puede crecer y desarrollarse en el área de comercio internacional de manera exitosa y efectiva tras su inserción en el mercado internacional.

Ahora bien, es necesario realizar un análisis doméstico de los factores externos en relación con la influencia de estos en la situación comercial de Argentina, y es por eso que se continuará con el análisis del método desarrollado por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1968), denominado PEST, ya que el mismo nos brindará una herramienta que permite a la organización, descubrir y evaluar los factores externos que puedan afectar al negocio en el presente o en el futuro.

*Análisis PEST:*Factor Político:

La economía de la República Argentina sufrió un periodo de recesión durante la mayor parte del año 2019, el 2020, y por consiguiente en el 2021; ya que el país enfrenta graves problemas de deuda externa, inflación, pobreza y corrupción. La actual gestión del presidente Alberto Fernández, quien asumió en diciembre del año 2019 se ve altamente desafiada al tener que enfrentar las problemáticas aludidas y, al mismo tiempo, atraer nuevas inversiones al país.

Tal como lo declara su Constitución, Argentina posee una forma de gobierno representativo, republicano y federal basada en una democracia parlamentaria. Actualmente, se rige un régimen de cambio flotante donde el gobierno es el encargado de procurar conservar un tipo de cambio regular respecto al dólar.

La República Argentina en su historia ha tenido un buen vínculo comercial con el mundo. Es miembro del MERCOSUR, unión aduanera constituida por países latinoamericanos que tienen como objetivo principal propiciar un espacio en común para que se generen nuevas oportunidades y beneficios comerciales a través de la integración competitiva de las economías domésticas en el mercado internacional. En el marco de este proceso de integración regional, se han firmado numerosos acuerdos de tipo político, comercial y de cooperación con una cantidad de organismos y distintas naciones de todo el mundo (MERCOSUR, s.f.).

Argentina, además de formar parte del MERCOSUR, cuenta con acuerdos comerciales preferenciales y de libre comercio ya concluidos en su totalidad con Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Cuba, Egipto, India, Israel, México, Paraguay, Uruguay, y con la Unión Aduanera del África Meridional (Argentina.gob, s.f.).

Se debe tener en cuenta que la actividad para incentivar la búsqueda de oportunidades comerciales en el exterior para las pequeñas y medianas empresas, varían en función de las políticas establecidas por el gobierno que rige el país, en un momento determinado, pudiendo dificultar o favorecer las mismas.

Sin embargo, existen organismos de ayuda y asesoramiento para las empresas interesadas en realizar su primera exportación. Entre ellas se puede mencionar a la Agencia ProCórdoba, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, el Ministerio de Desarrollo Productivo, y Argentina Exporta. Estos organismos buscan fortalecer el vínculo cultural exportador, facilitando el proceso de internacionalización de las PyMEs, brindando el servicio y las herramientas necesarias para llevar a cabo la apertura comercial de las pequeñas y medianas empresas interesadas.

Desde una mirada integral, se puede observar que en Argentina existen aspectos positivos y negativos en cuanto a la política para el comercio exterior. Ahora bien, al ser un país con tanta inestabilidad y poca certeza tanto política como económicamente, lleva al desequilibrio en el enfoque de las empresas y, por consiguiente, a la hora de plantear objetivos.

Factor Económico:

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, poseedora de un territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados. Tiene a su vez importantes reservas de gas y litio, un enorme potencial en energías renovables, abundantes recursos naturales en energía y agricultura extremadamente fértiles. Por otro lado, es un país líder en producción de alimentos, cuenta con grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Una de las grandes causas que ha empeorado la situación del país en el último tiempo, ha sido el gran impacto de la pandemia mundial de COVID-19, y por esto en el año 2020, el país se vio afectado con una baja estimada del PIB de 11,8%, que fue la mayor caída desde la crisis del año 2001.

Además, es importante mencionar que Argentina ha tenido una de las cuarentenas más prolongadas y estrictas del mundo, y la situación económica, sumado a que la República tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año, ya debilitada, se ha ido agravando en el trayecto de la lucha contra el COVID-19 (Santander Trade, s.f.).

En igual forma, en estos últimos años se han reducido importaciones y exportaciones debido a la disminución de las ventas y de la demanda, seguido a consecuencia de los prolongados tiempos de cierre de frontera que ha impuesto el gobierno provocado por la pandemia.

Como resultado de esto, se observa que la balanza comercial de Argentina ha disminuido también, siendo la misma de un valor de 14.285,0 millones de euros en el año 2019, y de 10.970,1 millones de euros en el 2020 (Datos Macro, s.f.).

En el año 2021, durante los primeros 7 meses, este intercambio se incrementó un 39,4% y logró un valor de US\$76.939 millones, registrando un superávit en la balanza comercial argentina. Las exportaciones crecieron un 31,2% con una suba del 5,6% en las cantidades y un ascenso de los precios del 24,3% y, por consiguiente, las importaciones llegaron a un incremento del 51,2%, también con subas del 35,0% y del 11,1% de las cantidades y los precios respectivamente (El Economista, 2021).

Estos cambios en el valor de la balanza comercial, se ve alterado por causa de la fuerte inflación que se vive en el país y a las constantes modificaciones que sufre el tipo de cambio en Argentina; afectando notoriamente en los costos de comercialización de productos, ya que los precios, en su gran

mayoría, son cotizados en la moneda americana y en el último tiempo ha ido aumentando exponencialmente.

Contando con un tipo de cambio actualizado al 15/11/2022 de:

- 1 USD: 168,00 ARS - 1 EUR: 170,00 ARS (Banco de la Nación Argentina, s.f.).

Desde una perspectiva más general, se debe destacar que el gobierno ha puesto mayor interés en gastos para el área de salud, que es la que más relevancia tiene en el contexto de una pandemia global, invirtiendo un mayor gasto en las compras de equipamiento hospitalario, en la construcción de clínicas y hospitales, en asistir con ayuda financiera a grupos más vulnerables y golpeados, implementos médicos, control del precio de alimentos y a otorgar ayuda a las empresas más afectadas por esta cuarentena.

A pesar de esto, Argentina siempre ha tenido un papel importante dentro de la economía global. Siempre se ha destacado en la producción agrícola y en la exportación de esta, siendo mundialmente, el tercer país productor de soja y sus derivados; aunque muchos sectores fueron deteriorados por la mencionada pandemia global, dicho sector fue el menos afectado.

Es muy importante en esta instancia nombrar que el sector industrial ha crecido altamente los últimos tiempos en Argentina. Según datos del Banco Mundial, este sector representó 23,41% del PIB en 2019 y empleó a 21,04% de la población en 2020, destacándose entre una de ellas las industrias metalúrgicas, como lo es la de MAN-SER S.R.L. (Santander Trade, s.f.).

En efecto, se han recopilado algunos datos numéricos de gran relevancia dentro del contexto económico en años pasados, actuales y lo estimado para el futuro de la República Argentina.

Tabla 4: Evolución de los indicadores de crecimiento de la República Argentina.

Indicadores de Crecimiento	2019	2020	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	444,46e	388,28	418,15	434,81
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1e	-10,0	5,8	2,5
PIB per cápita (USD)	9e	8	9	9
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	-3,3	-2,7	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	90,2	103,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia extraída de *World Economic Outlook Database*, abril 2021. (Consultado el 2/09/2021).

Tabla 5: Actividad económica del sector agricultor, industrial y de servicios en Argentina.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector	0,1	21,8	78,1
Valor añadido (en % del PIB)	6,8	22,5	54,3
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-7,5	-9,4	-10,5

Fuente: Elaboración propia extraída de *World Bank*, 2017, últimos datos disponibles. (Consultado el 2/09/2021).

Factor Sociocultural:

De acuerdo con los últimos datos otorgados por el INDEC, Argentina cuenta con una de población de 46.234.830 habitantes (estimación 2022), con una densidad centrada en Capital Federal

y, por consiguiente, allí es donde se concentra más del 40% del PBI del país, siendo el total de este, de aproximadamente US\$450 billones, conformando una de las economías más grandes de América Latina (Banco Mundial, s.f.).

La República cuenta con una tasa de empleo de 41,6%, de desocupación del 10,2%, un índice de producción industrial manufacturero del 10,5%, y un estimador mensual de actividad económica de un 2,5%. También dentro de los últimos resultados obtenidos en el segundo semestre del 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos, registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de la pobreza ha llegado al 31,6%, y en estos residen el 42,0% de las personas del país (INDEC, s.f.).

En resumidas cuentas, se analiza que la situación en que se encuentra actualmente el país no es óptima. Para hacer frente al actual contexto pandémico, en Argentina se ha priorizado el gasto social a través de distintos programas de ayuda; y es así como se puede concluir que el país se encuentra en un ámbito de mucha tensión social y el escenario de pandemia lo ha ido agravando aún más.

Por otro lado, en el ámbito cultural, las relaciones personales son de gran valor para los argentinos, y suelen tener un elevado interés en la gastronomía y el deporte. A la hora de realizar negocios los habitantes toman una gran importancia en la cortesía y la amabilidad, y es posible que se necesite más de una reunión para concretar un negocio de manera exitosa (LegisComex, s.f.).

Factor Tecnológico:

La investigación científica y el desarrollo tecnológico tienen en Argentina una tradición muy significativa. Tanto en lo que se refiere a la ciencia como a la tecnología se alcanzaron (si bien en épocas distintas) resultados tempranos, particularmente en comparación con el resto de los países de América Latina.

Actualmente, en un contexto global marcado por la creciente importancia del conocimiento científico y tecnológico, donde se enfrentan a fuertes y constantes cambios a nivel tecnológico, es de gran relevancia adaptarse a ellos para permitir maximizar la producción y acortar tiempos.

Se ha verificado que en Argentina existe un organismo que tiene como objetivo acompañar e impulsar el crecimiento de las PyMEs argentinas, promoviendo el desarrollo industrial mediante la innovación y la transferencia de tecnología, llamado INTI – “Instituto Nacional de Tecnología Industrial”.

Este organismo estatal se encarga de la generación y transferencia de tecnología, certificación de procesos, productos y personas, y del aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios del país. En términos más amplios, promueve la competitividad industrial mediante la transferencia tecnológica

a las PyMEs, y garantiza la calidad en las mediciones de cuidado al medio ambiente, los alimentos, la salud, la seguridad pública, y la calidad de la producción industrial (INTI, s.f.).

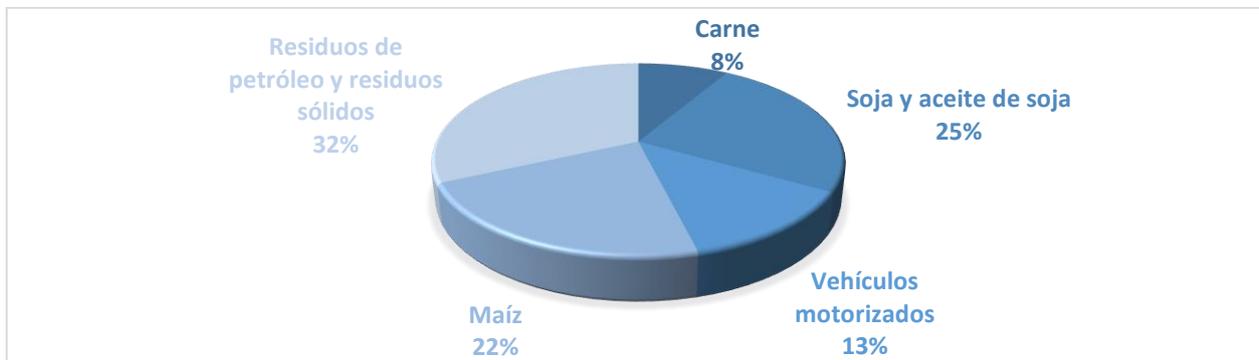
Este tipo de organismo puede brindarle a MAN-SER S.R.L. la ayuda necesaria para certificar la calidad de su tecnología industrial. Además, es importante mencionar que el tipo de industria que produce MAN-SER S.R.L., está en constante crecimiento debido a los avances tecnológicos y la globalización de hoy en día. Esto quiere decir que la organización tiene altas posibilidades de crecer a alta escala en el escenario mundial, y le sería de gran importancia estar avalados por un organismo de este tipo, como lo es el INTI.

Análisis del Sector Internacional.

En esta sección, se analiza el mercado internacional general y luego específico del producto seleccionado, una máquina lavadora industrial. Se identificarán los principales países exportadores de la posición arancelaria 84.24.30.10.900M o de una con características similares, y los principales importadores de este.

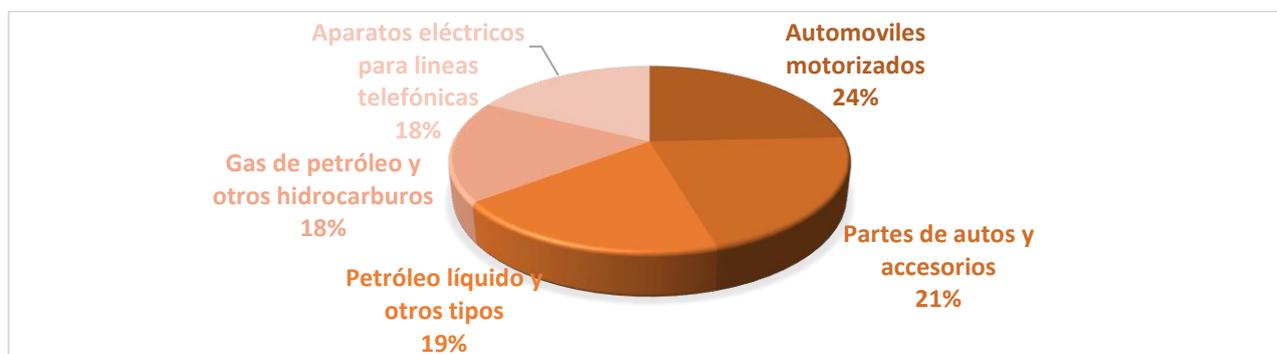
En primer lugar, es importante nombrar los productos más exportados e importados dentro de la República Argentina.

Imagen 3: Principales productos exportados en Argentina en el año 2019.



Fuente: Elaboración propia extraída de *Santander Trade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 5/09/2021).

Imagen 4: Principales productos importados en Argentina en el año 2019.



Fuente: Elaboración propia extraída de *Santander Trade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 5/09/2021).

A su vez, es muy importante destacar la gran caída del volumen de exportaciones en el 2020 y 2021, debido a la crisis mundial económica provocada por la pandemia de COVID-19, afectando mayormente a la exportación de automóviles.

En cuanto a socios comerciales de Argentina, tanto en exportaciones como importaciones, los principales son Brasil, China, Chile, Vietnam, Estados Unidos, India, Paraguay y la Unión Europea; aunque los últimos años la relación con el principal socio comercial de la República, Brasil, ha ido decayendo por las diferencias ideológicas opuestas entre sus respectivos gobiernos y miembros.

Tabla 6: Principales países clientes y proveedores de productos en el año 2019 de Argentina.

Principales Clientes	2019	Principales Proveedores	2019
Brasil	15,9%	Brasil	20,5%
China	10,5%	China	18,8%
Estados Unidos	6,3%	Estados Unidos	12,8%
Chile	4,7%	Alemania	5,6%
Vietnam	4,3%	Paraguay	3,4%
India	3,3%	Bolivia	2,8%

Fuente: Elaboración propia basado en *Santander Trade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 6/09/2021).

Luego de este análisis, se identifica cuales países son los que realizan la mayor cantidad de operaciones comerciales con Argentina en su totalidad, es decir, de donde son los orígenes de la gran mayoría de las transacciones internacionales de nuestro país actualmente.

A continuación, mediante la siguiente tabla, son presentados los principales países exportadores e importadores con sus respectivos valores de transacciones en el año 2020 de máquinas lavadoras industriales:

Tabla 7: Principales países exportadores e importadores en el año 2020 del producto seleccionado.

Principales Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Principales Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)
China	4.956.207	Estados Unidos	3.699.758
Alemania	3.270.880	China	1.390.380
Estados Unidos	2.483.309	Alemania	1.317.278
Italia	1.588.664	Francia	931.993
Países Bajos	815.435	Canadá	790.535
Reino Unido	517.890	México	780.731
México	505.844	Reino Unido	643.809

Fuente: Elaboración propia basado en *Trade Map*. (Consultado el 6/09/2021).

Por medio de la tabla presentada, se puede confirmar que el mayor competidor es China, seguido de Alemania y Estados Unidos con altos valores exportados e importados del producto seleccionado.

Así mismo, se puede observar también que, de los países americanos mencionados dentro de los principales exportadores e importadores de esta posición arancelaria, solamente se encuentra Estados Unidos y México, sin encontrarse ningún otro país latinoamericano además del último mencionado.

Se puede llegar a la conclusión de que el mercado latinoamericano podría ser de gran potencial para el proceso de una primera exportación y para el comienzo de una apertura internacional para la organización analizada con anterioridad.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

A lo largo del análisis situacional previamente realizado, tanto interno como externo de la empresa, se ha detectado que la empresa MAN-SER S.R.L. cuenta con un gran potencial para comenzar un proceso de apertura al exterior.

Dentro del análisis interno desarrollado se pudo destacar su fuerte organización a nivel estratégico, táctico y operativo, y la innovación tecnológica que posee; que junto con el enfoque productivo y los altos estándares de calidad que la organización posee (certificado por las normas IRAM-ISO 9001: 2015) se llegó a la conclusión que tiene altas capacidades de seguir aumentando su producción para expandirse y abarcar nuevos mercados y proyectos.

A su vez, si bien cuenta con una organizada estructura empresarial y con un personal capacitado, se debe tener presente que no cuenta con un departamento de comercio internacional previamente desarrollado. Esto es una de las debilidades más grandes que hoy en día tiene la empresa, ya que para poder llevar a cabo su primera exportación es de suma importancia contar con profesionales para la creación de dicho departamento o de modo similar, tercerizando este tipo de actividades.

En el escenario general de Argentina, en cuanto al análisis externo y político realizado, se contempla un factor positivo los beneficios que surgen de los acuerdos internacionales con los países que conforman el MERCOSUR sumado a los reintegros y devoluciones establecidos como beneficios a la exportación y el incentivo a las PyMEs de la desgravación de derechos de exportación dictado en los decretos N° 280/19 y 335/19, siendo un aspecto muy positivo para la firma si la misma aprovecha la oportunidad de los incentivos vigentes otorgados por el gobierno.

A pesar de lo recién mencionado, en dicho análisis, también la organización se ve obligada a hacer frente aspectos negativos por la alta incertidumbre que generó el periodo de recesión en Argentina en el último tiempo debido a la pandemia global actual, seguido del cierre de fronteras que el gobierno ha impuesto como consecuencia a esta problemática y que ha traído aparejado una disminución de las ventas, de la demanda, y como consecuente una gran baja de operaciones internacionales.

Otro punto que no se debe dejar de lado ya que es de suma influencia para MAN-SER S.R.L. es la gran inestabilidad presente en Argentina en el ámbito económico, resultando en las constantes fluctuaciones del tipo de cambio y la alta inflación, en donde se ve un impacto en el alza de los precios

y de los insumos para producir; por ende altera los costos de comercialización de bienes. Esta situación tiene aspectos que afectan directamente a las finanzas de las empresas; venden mucho menos de lo habitual debido a que cuando la inflación es mayor el poder adquisitivo del consumidor final se reduce y, por consiguiente, disminuyen las compras que dicho público realiza. También tiene efectos negativos sobre los sueldos de los empleados causada por la disminución de las transacciones realizadas por parte de los consumidores finales los que se han vuelto más racionales, moderados y desconfiados, analizando y planificando cada vez con más prudencia, a la hora de realizar operaciones adquisitivas, produciendo así una gran incertidumbre en el mercado.

Resumiendo lo planteado, quizá la firma no se encuentre en un contexto idóneo y alentador, generado por el estado de incertidumbre que se vive actualmente en el país y a nivel mundial por la pandemia; pero la misma cuenta con una gran cantidad de ventajas internas y externas para fundar razones suficientes que hagan frente a la cantidad de obstáculos que se presentan, logrando de esta forma crecer tanto como empresa como dar sus primeros pasos hacia un proceso de internacionalización.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan las bases teóricas incorporadas, que se utilizan como herramientas necesarias para llevar a cabo dicho proyecto, con el principal objetivo de cooperación para cumplir los objetivos planteados, ya que existen una gran cantidad de variables que estudiar a la hora de internacionalizarse, debido a que el mercado internacional es mucho más competitivo y amplio que el nacional.

Dentro de los objetivos específicos, inicialmente, se plantea detectar un mercado potencial dentro de Latinoamérica para la inserción del producto seleccionado. En este primer objetivo, se utiliza la herramienta desarrollada por el autor Thomas L. Saaty en 1980 llamada “*Analytic Hierarchy Process*” (AHP), comúnmente conocida como Matriz Multicriterio. Esta base teórica, es un método de apoyo a la toma de decisión para lograr una solución, donde se selecciona alternativas en función de una serie de variables o criterios jerarquizados, donde el objetivo final se encuentra en el nivel más elevado.

A través de esta, se permite identificar y valorar, empleando criterios generales y específicos para así, de forma objetiva, realizar la selección de aquellos países más favorables y que permitan con menores riesgos la internacionalización de una empresa.

El Proceso Analítico Jerárquico (AHP) se compone en tres etapas fundamentales:

- I. Descomposición del problema en objetivos, criterios y reglas de decisión en una estructura jerárquica.

II. Juicios comparativos por pares del mismo nivel jerárquico entre los objetivos y criterios, con respecto al nivel superior de la jerarquía.

III. Síntesis de criterios y objetivos prioritarios.

Para comenzar este análisis, utilizando dicha herramienta, se debe seleccionar y definir las variables o criterios a evaluar. Luego de establecer estos criterios, se lleva a cabo la ponderación de los mismos; donde se le asigna un valor numérico, establecido generalmente del 1 al 5. De esta escala surge que el 1 se valora como la opción menos idónea, y a medida que se incrementa la optimización del ítem, aumenta el valor absoluto en forma lineal; según la importancia y preferencia que le da quien utiliza AHP para una investigación dada. (Saaty, 1980)

Tabla 8: Ejemplo de una matriz multicriterio.

Países											
Criterio	Peso	País 1		País 2		País 3		País 4		País 5	
		Valor	Ponderado								
Criterio 1											
Criterio 2											
Criterio 3											
Criterio 4											
TOTAL	1										

Fuente: Elaboración propia.

Dicho análisis se hace sobre los cinco principales países importadores de la región elegida para exportar el producto seleccionado dentro de la cartera que ofrece MAN-SER S.R.L.

Es de vital importancia la correcta elección de los criterios a analizar en cada país, ya que con la ponderación y los valores que nos otorga la matriz, se selecciona el país óptimo para exportar la posición arancelaria 84.24.30.10.900M, mencionada con anterioridad.

Como último, para desarrollar el segundo objetivo y proponer el proceso de exportación del producto seleccionado en el país identificado como destino, la organización va a seguir los pasos del servicio gratuito que propone la Cámara de Comercio de Córdoba con el manual de “Exportación paso a paso” para el apoyo de las PyMEs, actualizado en el año 2020. Este manual le da una herramienta a las empresas que deseen concretar una operación de comercio exterior, con la información de requisitos, aranceles, costos, responsabilidades y organismos intervinientes.

La primera etapa del manual es la comercial, donde en primera instancia es necesario iniciar con la inscripción de la organización en el “Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas”, especificando que se comienza como exportador no habitual, hasta que la organización con el tiempo se logre internacionalizar. Esta inscripción se realiza a través del formulario OM-1228/F, presentando determinadas indicaciones, constancias y una cierta solvencia económica; la

misma se extiende por períodos anuales que rigen desde el primer día del mes de agosto de cada año y culminan el 31 de julio del siguiente año.

Luego de contar con la empresa inscripta como tal, es de marcada importancia tener definido el producto que se exporta, con su respectiva posición arancelaria, que es quien brinda información sobre los tratamientos arancelarios que le corresponden. Argentina adopta una Nomenclatura Común basada en el Sistema Armonizado (SADCM), utilizando el Arancel Integrado Aduanero del Sistema Malvina (SIM).

Una vez analizado los tratamientos, las condiciones y capacidades tanto financieras como operativas y comerciales de la empresa, se prosigue con la investigación de mercado del destino seleccionado; se investiga entonces sobre las marcas y patentes, los estándares y normas de calidad, la adaptación del producto al nuevo mercado, los usos y costumbres, la competencia y los instrumentos de protección arancelaria del mismo.

Una vez realizado lo anteriormente nombrado, se continúa por la determinación de los aspectos operativos relacionado con el abastecimiento de insumos y de servicios. Se debe definir, también, los aspectos económicos, donde se incluye la definición de los medios de pago (determinado de acuerdo con el nivel de confianza que se tenga con el cliente), condiciones de venta establecidas por reglas internacionales INCOTERMS "*International Commerce Terms*", que determinan el alcance y la responsabilidad de las partes del contrato de compraventa internacional pactado.

El siguiente paso corresponde a todo lo relacionado con el ámbito de acción y oferta comercial, lo referido a los canales que se van a utilizar, la promoción y cotización.

A continuación, en la etapa operativa de este proceso de exportación se incluyen todos los aspectos de contratos, garantías, apertura de carta de crédito, si este medio ha sido seleccionado; se realiza también, la programación operativa, donde se define la producción, el transporte y seguros a utilizar, junto con las acciones operativas que se llevan a cabo, relacionado con los documentos de tramitación aduanera (intervenciones previas, documentos, y controles).

Cumplidos todos los requisitos aduaneros correspondientes, se procede por la etapa de cobros y pagos finales, donde se efectivizan los derechos de exportación y los servicios, siguiendo por el cobro de los estímulos a la exportación.

Como última etapa, y para concluir este proceso se desarrollan las actividades de post venta. Es entonces cuando se analiza el resultado económico, otorgando ayuda para tomar medidas preventivas para la próxima operación ante cualquier desfasaje, teniendo presente la asistencia y servicio para los clientes luego de la venta. También servirá para realizar tareas de negociación con los proveedores,

para optimizar la rentabilidad, y tener una mayor competitividad en el exterior (“Exportación paso a paso”, 2020).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente apartado se aplica para el caso de la compañía MAN-SER S.R.L. las herramientas desarrolladas y nombradas anteriormente en el marco teórico, brindando el análisis necesario para detectar un mercado potencial en la zona de Latinoamérica.

Como se observa anteriormente en el análisis de situación los principales exportadores de la posición arancelaria seleccionada, se puede distinguir un gran potencial al aspirar a la zona latinoamericana, ya que nos encontramos solo con un posible competidor significativo a la hora de operar.

Detectar un mercado potencial latinoamericano.

En primer lugar, para llevar adelante el análisis de la matriz multicriterio, dentro de América, se mencionan los primeros cinco países importadores directos de Argentina de la posición arancelaria 8424.30, ya que dichos países son puestos bajo dicho análisis. Estos son: Brasil, México, Uruguay, Colombia y Chile (Trade Map, s.f.).

Imagen 5: Principales importadores de Argentina de la posición arancelaria 84.24 en el año 2020 (de América).

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2020 (miles de USD) ↑	Participación de las exportaciones para Argentina (%) ↑	Cantidad exportada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2016-2020 (% p.a.) ↑	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2016-2020 (% p.a.) ↑	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2019-2020 (% p.a.) ↑	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales ↓	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%) ↑	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2016-2020 (% p.a.) ↑	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km) ↓	Concentración de los proveedores de los países socios ↓
	Mundo	42.379	-82.376	100	4.557	Toneladas	9.300	0	6	-22		100	5		
	Brasil	27.207	-3.468	64,2	2.895	Toneladas	9.398	1	6	-31	20	1,4	2	10.995	0
	Zona Nep	11.833	11.833	27,9	1.307	Toneladas	9.054			106					
	México	1.171	-5.944	2,8	200	Toneladas	5.855	-28	-17	-55	6	3,5	-4	6.635	0
	Uruguay	690	690	1,6	53	Toneladas	13.019	-16	-15	-28	77	0,1	5	8.084	0
	Colombia	505	459	1,2	28	Toneladas	18.036	-25	-27	-77	49	0,4	5	10.778	0
	Chile	365	-1.039	0,9	32	Toneladas	11.406	-34	-34	-70	42	0,5	4	12.041	0
	Paraguay	339	339	0,8	22	Toneladas	15.409	-16	-29	-30	64	0,2	4	3.824	0
	Estados Unidos de América	229	-21.124	0,5	19	Toneladas	12.053	-3	-5	-53	1	16,8	10	9.000	0
	Perú	32	-376	0,1	1	Toneladas	32.000	-52	-62	-90	43	0,5	4	11.437	0
	Bolivia, Estado Plurinacional de	10	10	0	0	Toneladas		-60		-98	84	0,1	0	10.007	0
	Bosnia y Herzegovina		-1								96	0,07	0	2.429	0
	Hong Kong, China		-2								28	0,9	3	3.622	0
	Eslovaquia		-4								35	0,7	14	1.448	0

Fuente: Trade Map, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

En base a esto, se nombran y analizan los indicadores seleccionados para realizar la herramienta establecida por Saaty, desarrollada a continuación. Los indicadores desagregados pueden consultarse en el Anexo 1.

Tabla 14: Matriz multicriterio.

Criterio	Peso	Países									
		Brasil		México		Uruguay		Colombia		Chile	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Valor Exportado	0,27	5	1,35	3	0,81	2	0,54	2	0,54	1	0,27
Inflación	0,18	3	0,54	3	0,54	1	0,18	4	0,72	3	0,54
Distancia en km	0,22	4	0,88	1	0,22	5	1,1	2	0,44	5	1,1
Libertad Económica	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Desempeño Logístico	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51	3	0,51	4	0,68
TOTAL	1		3,6		2,73		2,81		2,69		3,23

Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia aclarar que los criterios que se tomaron de mayor valoración en la matriz fueron: el valor exportado de los principales países de América importadores directos de Argentina de la posición arancelaria seleccionada en el año 2020 y la distancia en kilómetros en línea recta desde Argentina al país de destino; debido a que esta variable tiene una gran influencia en los costos logísticos para la empresa, influyendo también, en el costo final del producto elegido para exportar.

Como se observa en los resultados obtenidos por la matriz multicriterio desarrollada en la Tabla 14 expuesta anteriormente, el mercado brasilero resulta ser la opción más idónea para la exportación de la maquina lavadora fabricada por la empresa MAN-SER S.R.L. La cercanía geográfica y las similitudes culturales hacen a Brasil un mercado ideal para que la organización inicie negocios diversificado mercados.

Además, dicho territorio resulta óptimo para identificar oportunidades comerciales en el mercado externo, ya que Brasil se encuentra dentro de los principales socios comerciales de Argentina, teniendo una estrecha y fuerte relación al encontrarse dentro de los países que conforman el MERCOSUR.

El idioma oficial de Brasil es el portugués. Es el país con mayor población de Latinoamérica, llegando a unos 212.6 millones de habitantes y cuenta con un PBI de 1.445 billones de USD según las estimaciones en el año 2020 (Banco Mundial, 2020).

Argentina es el tercer socio comercial de Brasil, teniendo una participación del 5% en el comercio exterior brasilero. Es importante mencionar que esto se vio afectado durante el primer semestre del 2020 por la situación atravesada de pandemia, pero se muestra una mejora sostenida en el segundo semestre, con un crecimiento del 29%, llegando así a una expansión mensual promedio del 12% en las exportaciones argentinas a Brasil (Embajada de la República Argentina en Brasil, 2020).

Propuesta del proceso exportador.

Para llevar a cabo el desarrollo del segundo objetivo planteado, se utiliza el manual “Exportación paso a paso” propuesto por la Cámara de Comercio de Córdoba para promover al apoyo de pequeñas y medianas empresas a insertarse en el exterior. A continuación, se presenta dicho procedimiento teniendo como base las etapas establecidas por el manual correspondiente.

Etapas comerciales:

Siguiendo lo establecido por el manual, para empezar, se ha tomado como selección de producto la maquina lavadora industrial fabricada por la empresa MAN-SER S.R.L., con su posición arancelaria 84.24.30.10.900M mencionada con anterioridad.

El primer paso para cualquier empresa que quiera desarrollar y seguir dicho proceso, es realizar el registro como exportador en el “Registro de Importadores y Exportadores de la Dirección General de Aduanas”, en la DGA. Los requisitos para esta inscripción son detallados en: http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002570_2009_02_27.

Además de la ya mencionada inscripción, también es necesario que las empresas se registren en el “Registro Único del Ministerio de Producción” (R.U.M.P.); ya que es necesario contar con el número de Legajo que la misma otorga para cualquier intervención que se deba tramitar a los fines de la exportación.

Luego, con la posición arancelaria previamente establecida, también se pueden deducir las intervenciones previas de terceros organismos. En este caso, como ya se hizo mención el producto tiene la intervención para su exportación de la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN) y del Registro Nacional de Armas (RENAR). También con esta, se determina que no se tributan derechos de exportación (DE) como lo establece los decretos 280/19 y 335/19 mencionados con anterioridad y, la misma, recibe la devolución de impuestos indirectos de un porcentaje del valor FOB exportado del 7%, llamado reintegro (RE).

Con respecto al tratamiento financiero, las exportaciones de las empresas generalmente pueden gozar de un apoyo crediticio, con la prefinanciación, financiación y post financiación de las exportaciones; así también, como de financiación a las importaciones, en base a esto, se llega a la decisión que al ser la primera exportación de MAN-SER S.R.L., la empresa se limita a comerciar dos unidades del producto seleccionado teniendo la capacidad de financiarse con fondos propios por lo que no le será necesaria ni conveniente acudir a apoyos financieros, por la situación económica de Argentina y sus elevadas tasas de interés.

En cuanto al tratamiento cambiario, según el Artículo 1° del decreto 260/02 y lo dispuesto en el Artículo 132 de la Ley N°27.444, se estableció un Mercado Único y Libre de Cambios, en donde se cursan todas las operaciones de cambio con respecto a divisas extranjeras, excepto aquellas que

requiera de una previa autorización del BCRA. Es debido a esto que se vuelve de importante cumplimiento, ya que, ante cualquier falta de esta materia, quedan sujetas a sanciones previstas en el Régimen Penal Cambiario, detalladas en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27436/norma.htm>.

Por otro lado, otro de los puntos que no se debe dejar de lado, es la investigación del mercado seleccionado; en donde, con los resultados que se obtuvo previamente en la matriz multicriterio, se llega a que Brasil es el país seleccionado como destino, ya que ostenta ser el mercado potencial para la exportación de la maquina lavadora industrial, justificado a partir de las variables analizados.

Considerando esto, y la amplitud que posee dicho territorio, se prosigue a realizar un breve análisis de la industria brasilera, ya que se entiende que es de suma importancia la investigación de los posibles clientes del producto ofrecido, dentro de los rubros frutihortícola y alimenticio. Es por eso que se presenta, a continuación, potenciales clientes brasileros de la posición arancelaria establecida.

Tabla 15: Lista de potenciales clientes del sector frutihortícola y alimenticio.

Nombre de la Empresa	Ubicación	Contacto
Grãos de Minas	Belo Horizonte	(31) 3568-9047
Ceccarelli Alimentos	Sao Paulo y Rio de Janeiro	+55 11 3644-0100
Nat' Organico	Fortaleza	+55 85 3224941

Fuente: Elaboración propia basado en *Trade Map*, últimos datos disponibles. (Consultado el 19/10/2021).

A partir de la investigación realizada sobre los potenciales clientes importadores de la maquina lavadora industrial, se destacan tres empresas productoras dentro de los rubros seleccionados, que pueden ser posibles clientes para MAN-SER S.R.L.

En base a esto se selecciona la firma Ceccarelli Alimentos, una empresa frutihortícola brasilera muy reconocida, localizada en las ciudades de Sao Paulo y Rio de Janeiro. La misma comercializa sus productos a hoteles, restaurantes, cruceros, buffets, clubes, centros comerciales y hospitales de la región (Ceccarelli Alimentos, s.f.). Esta organización es elegida debido a la cercanía geográfica con Argentina, teniendo su sede al sur de Brasil, asumiendo así, menores costos logísticos sin importar el medio de transporte que se utilice y, contando también, con el Puerto de Santos en Sao Paulo, siendo una de las ciudades donde se sitúa dicha empresa, elemento de gran relevancia y conveniencia si se decide realizar la exportación por medio del transporte marítimo.

Por razones de similitud de usos y costumbres entre Argentina y Brasil por su cercanía geográfica, las adaptaciones y modificaciones a los requerimientos del futuro mercado van a ser mínimas, como el cambio en el idioma de la maquinaria al portugués o inglés por ser el idioma universal. Esto no requiere de un elevado aumento de costos, ya que la mercadería tiene la ventaja de no necesitar cambios en diseño, tamaño, marca o calidad. Aunque, no se debe dejar de lado que dependiendo la cantidad de competencia que la firma deba enfrentar, diferenciar el producto de la

misma, puede significar un aumento del valor del producto, convirtiendo esto en ventaja relativa para MAN-SER S.R.L.

Muchas veces los mercados externos requieren que los productos tengan ciertos estándares de calidad, los cuales se logran implementando sistemas de certificación de la calidad de los productos que se quiere exportar. En este caso, la empresa argentina, certifica la norma de calidad ISO 9001, como se ha nombrado en múltiples ocasiones, que le da un seguimiento de los procesos que le permiten conseguir la calidad pactada, dándole una ventaja frente al mercado exterior.

En cuanto al órgano responsable por el registro y control de la propiedad industrial e intelectual en Brasil es el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (IMPI), el cual realiza el registro de marcas, patentes, diseños y topografía de circuitos integrados. Este instituto también se encarga del registro de contratos de transferencia de tecnología y de franquicia empresarial.

Los regímenes arancelarios que aplican para la exportación de productos argentinos con destino a Brasil son únicamente los derechos a la Nación más Favorecida (aplicados) del 16% Ad Valorem (AVE) y de preferencia arancelaria regional (Aladi: para Argentina) del 12.80% Ad Valorem (Trade Map, s.f.). Se considera pertinente aclarar que, para poder aplicar a los derechos a la Nación más Favorecida, es necesario tramitar el Certificado de Origen correspondiente; el cual, se solicita la emisión de este a la entidad correspondiente, siendo la CaCEC en este caso.

En caso de que el cliente escogido acepte la oferta propuesta por la empresa argentina, se prosigue por recurrir al abastecimiento de insumos con proveedores de la organización o utilizando su propio stock para dar comienzo a la planificación comercial propiamente dicha, para así, encarar el proceso de fabricación y distribución de la mercadería.

Dentro de esta planificación, se debe definir también, los aspectos económicos que contempla la oferta. Es entonces cuando se asume que, al ser la primera exportación de la firma, es conveniente realizar una carta de crédito a 90 días, ya que se considera el medio de pago más seguro.

Etapa Operativa:

En cuanto a los aspectos operativos, serán llevados a cabo con los intermediarios correspondientes en cada caso, ya que MAN-SER S.R.L. no cuenta con ningún profesional capacitado en dicha materia. Acorde a esto, se contrata un forwarder que gestione todo lo relacionado con la logística y se determina un banco que será el responsable de recibir el pago y realizar todas las operaciones correspondientes de reintegro y devoluciones.

El costo de la carta de crédito ronda el 0,77% del valor total. Para realizar los cálculos de los costos detallados de la operación, se le solicita cotización a Lambda Logistics S.R.L; donde el costo

de logística para el flete internacional terrestre cotizados por dicha empresa es de USD 2.250 (incluyendo allí, documentos aduaneros y seguro internacional).

A partir de estos datos, como se detalla en la Tabla 16, adjuntada debajo, se determina una aproximación del valor total de tres INCOTERMS: FCA Córdoba, Argentina; CIP Sao Paulo, Brasil incluyendo seguro y flete internacional; para así, llegar al precio DDP Córdoba – Sao Paulo, el contrato compraventa internacional que se utiliza para la presente operación, donde el vendedor debe responsabilizarse de todos los costos y riesgos que pueda tener la mercadería en tránsito. Todo esto siempre teniendo en cuenta el valor unitario de la maquina lavadora industrial en origen de USD 60.000 siendo, en el caso de esta operación, un valor total de la mercadería de USD 120.000, por ser dos unidades las que se quieren exportar.

La cotización del flete terrestre brindada por Lambda Logistics S.R.L., ha sido realizada a partir de la siguiente información estándar de la maquina lavadora industrial fabricada por MAN-SER S.R.L.:

- Dimensiones (Cm); 467x110x124,9cm
- Dimensiones (m3); 6,31m3
- Voltaje: 380V
- Energía (W): 3.7kw
- Peso Total (Kg) 600kg
- 1,90mt de ancho x 2m de largo x 1,80 de alto, con un total de 6,84m³ y un peso de 600kg.

A continuación, se presenta la fórmula FCA para realizar el cálculo correspondiente:

Imagen 6: Fórmula precio FCA.

FCA:

$$\frac{CT + [(IIT + IID + CAgf) * \%R] - (IIT * \%DN)}{1 + \%R - (\%CAg * \%R) - \%DN - \%CAg - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

Fuente: Elaboración propia

Datos detallados:

- Costo Total Unitario (CT) = USD 60.000 (en el caso se exportan dos unidades: USD 120.000)
- Insumos Importados Temporalmente (IIT) = 0%
- Insumos Importados de Modo Directo (IID) = 0%
- Honorarios de agente fijo (CAgf) = No aplica.
- Reintegro (%R) = 7%

- Derechos de Exportación (%DN) = 0%
- Comisión de agente consultor (%CAg) = No aplica.
- Honorarios despachante de aduanas (%HonDA) = 1% FCA
- Otros Gastos No Contemplados Anteriormente (%O) = 2%
- Rentabilidad estimada (%UIG) = 25%

Entonces, con estos datos y siguiendo la fórmula planteada:

Imagen 7: Aplicación fórmula FCA.

$$\frac{120.000 + [(0 + 0 + 0) * 0,07] - (0 * 0)}{1 + 0,07 - (0 * 0,07) - 0 - 0 - 0,01 - 0,02 - 0,25} = \frac{120.000}{0,79} = \text{USD } 151.899$$

Fuente: Elaboración propia.

A partir del precio determinado, se detalla, a continuación, el precio para los INCOTERMS CIP y DDP de la operación:

Tabla 16: Costos FCA, CIP, DDP del proceso exportador.

Concepto	Importe/Porcentaje
EXW	USD 120.000
FCA	USD 151.899
+ Seguro, Documentos y Flete Internacional Terrestre	USD 2.250 (Lambda Logistics S.R.L.)
CIP	USD 154.149
+ Impuestos Internos	USD 7.500
+ Arancel de Importación	USD 0
+ Gastos Aduaneros	USD 70
DDP	USD 161.719

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el trayecto del país de origen (Argentina) al país de destino (Brasil), se toma como ruta más conveniente BR-116, con un total de 2.384 km y una duración estimada de dos días de planta en planta desde Córdoba, Argentina con destino en Sao Paulo, Brasil.

Es importante mencionar que al tratarse de un transporte internacional terrestre y, al efectuarse por rutas de uno de los estados miembros del MERCOSUR, se tiene la ventaja de utilizar el documento denominado “*Manifiesto Internacional de Cargas – Declaración de Tránsito Aduanero*” (MIC/DTA), el cual, agiliza el transporte entre los países, ya que permite la circulación en libre tránsito.

Otros documentos que se deben tener en cuenta para operar hacia Brasil son la factura proforma, documento de transporte, en este caso llamada Carta de Porte, y la factura comercial.

Una vez realizado los cálculos de costos para llegar al valor total del INCOTERM DDP, el seleccionado para dicha operación, se presenta un estimativo de la oferta comercial internacional.

Tabla 17: Oferta Internacional.



Marca	MAN-SER S.R.L.
Descripción del Producto	Máquina Lavadora Industrial
Características del Producto	Origen Nacional. Córdoba, Argentina
Posición Arancelaria	84.24.30.10.900M
Cantidad de Bultos	Dos (2)
Medidas del Producto	467x110x124,9 cm
Peso Neto	600kg
Precio Unitario de la Mercadería	USD 60.000
Medio de Transporte	Terrestre
Modalidad	FCL-FCL (puerta a puerta)
Característica de Entrega (INCOTERM)	DDP
Plazos de Entrega (trayecto hasta destino)	Dos (2) días
Costo del Flete y Seguro Internacional	USD 2.250
Forma de Pago	Carta de Crédito
Validez de la Oferta	Quince (15) días hábiles desde la fecha de cotización.
PRECIO TOTAL	USD 161.719

Fuente: Elaboración propia.

Etapa postventa:

Al llegar a la etapa final de este proceso, es necesario destacar que no solo se le da importancia a los productos que la empresa ofrece, sino también a las actividades que se llevan a cabo como servicios a sus clientes luego de las ventas. Este concepto, es de verdadera relevancia para ganar la lealtad de los clientes y para facilitar la obtención de nuevos mercados de venta; siendo en los mercados externos, aún más importante, ya que generalmente no hay presencia física del personal de la empresa exportadora en el país destino.

Hablando de la situación de la empresa industrial cordobesa, esta se ve con ventajas en esta etapa, ya que la firma brinda múltiples servicios a sus clientes luego de las operaciones realizadas. A su vez, es conveniente recordar que, al realizar una venta al exterior de sus productos, la misma deberá incluir servicios de puesta en marcha para el funcionamiento de la máquina, tanto para plantas nacionales como internacionales con su determinado mantenimiento.

Diagrama de Gantt

En el presente diagrama se visualizan las tareas y responsabilidades necesarias para la organización de los tiempos requeridos del proceso exportador que se desarrolla para MAN-SER S.R.L. El uso de esta herramienta permite conocer y monitorizar los tiempos en días aproximados, tanto de planificación como de logística, para el desarrollo de cada una de estas actividades, y así, conocer el tiempo total estimado del proceso en cuestión.

ACTIVIDADES	DURACIÓN EN DÍAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Primer Contacto con la Empresa	■														
Puesta en marcha del Plan de Implementación		■	■	■											
Cotización del Forwarder (flete)				■	■										
Contacto con el Potencial Cliente de Brasil					■										
Envío y aceptación de la Oferta Comercial Internacional						■	■	■	■						
Preparación de los Documentos de la Operación									■	■	■				
Preparación de la Mercadería para su Envío											■	■			
Retiro y Traslado de la Mercadería hacia Destino (Sao Paulo)												■	■	■	
Tramites en Aduana														■	
Llegada de la Mercadería a Destino															■

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la investigación desarrollada para la empresa argentina MAN-SER S.R.L. en el que se busca realizar la exportación de una máquina lavadora industrial, se arribó al resultado que la organización se encuentra en condiciones favorables para iniciar sus primeros pasos en el comercio internacional, logrando una diversificación y ampliación de su mercado en el plazo de un año.

A partir del análisis de oportunidades, se observó que dentro del mercado latinoamericano la empresa cuenta con ciertas ventajas debido a la cercanía geográfica, cultura, idioma y a los acuerdos comerciales que dicha región comparte con Argentina. Con la información recabada de estos países en análisis, se pudo determinar a Brasil como el mercado más atractivo para realizar la primera exportación, siendo este, la nación con mayor potencial, donde la empresa puede obtener elevados beneficios.

Es importante agregar que a pesar de no mostrar condiciones favorables en el presente escenario económico a causa de la posición proteccionista por parte de los gobiernos debido a la crisis pandémica actual, la empresa tiene diversas oportunidades de provecho para hacer frente a obstáculos como lo son los organismos de promoción a la exportación y la desgravación de derechos de exportación; que incentivan el aumento de las exportaciones en Argentina para así, con el tiempo, lograr un superávit en la balanza comercial del país.

Como recomendación se le sugiere a la organización la incorporación a su estructura de un departamento de comercio exterior con personal capacitado en el rubro, gestionar la inscripción en el registro de importadores y exportadores y contar con una base de datos que identifique agentes de cargas para gestionar cotizaciones en materia logística. También se sugiere conservar la máquina con sus características originales, realizando modificaciones de idioma o de otro tipo si el cliente lo solicitase.

A partir del desarrollo del trabajo se deja ver el desafío que tiene la empresa al abrirse a mercados internacionales teniendo en cuenta el contexto económico local y global, pero es de suma relevancia tener en cuenta que se plantea como una fuente de crecimiento y evolución a futuro, se le aconseja a MAN-SER S.R.L. al lograrlo, realizar un análisis de posibles mercados potenciales fuera del mercado latinoamericano, teniendo como finalidad la expansión de negocios para así, diversificar aún más su cartera de clientes.

Para finalizar, se cree necesario compartir una reflexión para recalcar la importancia que tiene hoy en día la presencia de una motivación en las empresas para seguir creciendo sin importar los obstáculos que se encuentren en el camino. Como decía Henry Ford (1913), un empresario y emprendedor estadounidense, *“cuando todo parezca ir en tu contra, recuerda que el avión despega contra el viento”*. Con esta frase se concluye que, a pesar de que se presentan muchas complicaciones hoy en día en los negocios debido a las dificultades económicas y la gran alza de precios que nuestro país atraviesa actualmente que provoca trabas generales en el comercio, se le propone a la empresa aprender a no bajar los brazos y pensar siempre en positivo, teniendo presente que todo con dedicación se logra y así, con la apertura a mercados externos de la misma, se obtendrá nuevos proyectos y nuevas oportunidades de crecimiento para lograr a futuro la internacionalización de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AFIP (consultado el 30 de 08 de 2021). *Beneficios a la Exportación*.

Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/beneficiosdeexportacion/>

Agencia ProCórdoba. (consultado el 30 de 08 de 2021). *Exportadores de Córdoba. Agencia para la promoción de exportaciones*.

Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/indaire-srl-368.html> y <https://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/transfil-3377.html>

Argentina.gob. (consultado el 4 de 08 del 2021). *Acuerdos internacionales*.

Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acuerdos-internacionales/conoce/tlc/vigentes>

Banco de la Nación Argentina (consultado el 15 de 11 del 2022)

Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Banco Mundial. (consultado el 14 de 10 del 2021) *Índice de desempeño logístico*.

Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&most_recent_year_desc=true&start=2018

Boletín Oficial de la República Argentina (consultado el 20 de 09 del 2021).

Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206996/20190507>

Cámara de Comercio de Córdoba. (consultado el 27 de 09 del 2021).

Obtenido de <https://www.cacec.com.ar/Noticia/detalleNoticia/actualizamos-el-manual-del-exportador-paso-a-paso>

CANVAS Universidad Siglo 21. (consultado el 26 de 08 del 2021). *MAN-SER S.R.L. Productos y servicios industriales*.

Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/12809/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Ceccarelli Alimentos Frutihortícolas. (consultado el 19 de 10 del 2021).

Obtenido de <https://www.ceccarellihortifruti.com.br/clientes/>

Datos Macro. (consultado el 6 de 09 del 2021). *Expansión*.

Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/argentina>

Distance To. (consultado el 15 de 10 del 2021). *Distancia en línea recta desde Argentina*.

Obtenido de <https://es.distance.to/Argentina/Mexico#:~:text=Distancia%20de%20Argentina%20a%20Mexico&te>

[xt=La%20distancia%20m%C3%A1s%20corta%20\(1%C3%ADnea,Mexico%20es%207.504%2C43%20km.](#)

EISAIRE S.R.L. (consultado el 26 de 08 del 2021).

Obtenido de <https://eisaire.com/quienes-somos/>

El Economista. (consultado el 6 de 09 del 2021).

Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-balanza-comercial-tuvo-superavit-julio/>

Embajada de la República Argentina en Brasil. (consultado el 18 de 10 del 2021). *Exportando a Brasil.*

Obtenido de https://crioj.cancilleria.gob.ar/userfiles/4_embajada_argentina_en_brasil-guia_de_negocios_2020-2021.pdf

“Exportación paso a paso”. (consultado el 27 de 09 del 2021). *Cámara de Comercio de Córdoba.*

Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf

INDEC. (consultado el 3 de 09 del 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.*

Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

INTI. (consultado el 2 de 09 del 2021). *Instituto Nacional de Tecnología Industrial.*

Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/inti>

Lambda Logistics S.R.L. (consultado el 20 de 10 del 2021).

Obtenido de <http://www.lambdalog.com/>

LegisComex (consultado el 20 de 09 del 2021). *Cultura de negocios con Argentina.*

Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-cultura-negocios-argentina-rci307>

MAN-SER S.R.L. (consultado el 30 de 08 del 2021). *Productos y servicios industriales.*

Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>

Marketing Internacional. *Pearson Educación, México, 2009. Quinta edición. Warren J. Keegan, Mark C. Green.* (consultado el 26 de 09 del 2021).

MERCOSUR. (consultado el 2 de 09 del 2021).

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

Michael E. Porter. *Competitive Strategy (Nueva York: Free Press, 1980).* (consultado el 26 de 09 del 2021).

Saaty. (1980). *The analytic hierachy process. New York: McGraw-hill.* (consultado el 22 de 09 del 2021).

S Consultora. (consultado el 31 de 08 del 2021). *Orientando el rumbo a puerto seguro.*

Obtenido de

https://www.sconsultora.com.ar/espanyol/comercio_exterior/registro_impoexporta.html?gclid=EAIAIQobChMIm5XrnaHc8gIVxgiRCh1yAwEVEAAAYASAAEgKJvvD_BwE

Santander Trade Markets. (consultado el 2 de 09 del 2021). *Política y Economía*.

Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> y <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

Tarifar. (consultado el 31 de 08 del 2021). *Tarifar Comercio Exterior*.

Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

Trade Map. (consultado el 30 de 08 del 2021).

Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c032%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TRANS-FIL S.R.L. (consultado el 30 de 08 del 2021).

Obtenido de <https://www.trans-fil.com.ar/historia>

ANEXO

Anexo I: Análisis de criterios para el desarrollo de la matriz multicriterio.

Tabla 9: Valor exportado de la posición arancelaria 84.24 en el año 2020.

País	Valor exportado en miles de USD	Valor	Rango	Valor	Valores en miles de USD
Brasil	27.207	5	2.000 => más	1	0 => 499,99
México	1.171	3	1.000 => 1.499,99	2	500 => 999,99
Uruguay	690	2	500 => 999,99	3	1.000 => 1.499,99
Colombia	505	2	500 => 999,99	4	1.500 => 1.999,99
Chile	365	1	0 => 499,99	5	2.000 => más

Fuente: Elaboración propia basado en *Trade Map*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 10: Inflación estimada del año 2020.

País	Tasa de Inflación	Valor	Rango	Valor	Valor en porcentaje
Brasil	3,2%	3	3 => 4,49	1	6 => más
México	3,4%	3	3 => 4,49	2	4,50 => 5,99
Uruguay	9,8%	1	6 => más	3	3 => 4,49
Colombia	2,5%	4	1,50 => 2,99	4	1,50 => 2,99
Chile	3,0%	3	3 => 4,49	5	0 => 1,49

Fuente: Elaboración propia basado en *Banco Mundial*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 11: Distancia en kilómetros desde el país de origen (Argentina) al país de destino.

País	Distancia en km desde Argentina (en línea recta)	Valor	Rango	Valor	Valor en kilómetros
Brasil	2.822,00km	4	1.500 => 2.999,99	1	6.000 => más
México	7.504,43km	1	6.000 => más	2	4.500 => 5.999,99

Uruguay	749,88km	5	0 => 1.499,99
Colombia	4.335,49km	2	4.500 => 5.999,99
Chile	795,62km	5	0 => 1.499,99

3	3.000 => 4.499,99
4	1.500 => 2.999,99
5	0 => 1.499,99

Fuente: Elaboración propia basado en *Distance To*. (Consultado el 14/10/2021).

Tabla 12: Índice de Libertad Económica.

País	Índice Libertad Económica	Valor	Rango
Brasil	53,4/100	2	50 => 59.9
México	65,5/100	3	60 => 69.9
Uruguay	69,3/100	3	60 => 69.9
Colombia	68,1/100	3	60 => 69.9
Chile	75,2/100	4	70 => 79.9

Valor	Valor estadístico
1	40 => 49.9
2	50 => 59.9
3	60 => 69.9
4	70 => 79.9
5	80 => 100

Fuente: Elaboración propia basado en *Santander Trade*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).

Se justifican los valores elegidos, ya que se da por hecho que, en este caso, al hablar de la Libertad Económica de un país, utilizando un valor inicial de 0 y un valor máximo de 100 ya dado, estas valoraciones, no son del todo representativas para la realidad. Es por eso que se buscan valores intermedios, teniendo en cuenta su media y mediana, estimando el total mundial obtenido. Estos valores que se utilizan son representados bajo un rango de 40/100 y 80/100.

Tabla 13: Índice de Desempeño logístico.

País	Índice de desempeño logístico	Valor	Rango
Brasil	2,99	3	2 => 2,99
México	3,05	4	3 => 3,99
Uruguay	2,69	3	2 => 2,99
Colombia	2,94	3	2 => 2,99
Chile	3,32	4	3 => 3,99

Valor	Valor estadístico
1	0 => 0,99
2	1 => 1,99
3	2 => 2,99
4	3 => 3,99
5	4 => 5

Fuente: Elaboración propia basado en *Banco Mundial*, últimos datos disponibles. (Consultado el 14/10/2021).