

# **Trabajo Final de Grado**

Licenciatura en Comercio Internacional



Oportunidad de Internacionalización, MANSER S.R.L.

**Pellegrini, Valentina**

**Legajo CIN02265**

**DNI 41115074**

Año: 2021

## RESUMEN

El siguiente trabajo final de grado está basado en el formato de reporte de caso, con el objetivo principal de identificar oportunidades de negocios comerciales en el mercado internacional de Latinoamérica para la empresa ManSer.

Se llegó a la conclusión que Brasil es el mercado más conveniente para realizar el primer proyecto de exportación de la empresa. En esta ocasión se seleccionó la máquina lavadora industrial, ya que se caracteriza por ser el producto estrella de la compañía en el mercado nacional.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron aquellas herramientas que arrojan tanto fortalezas como debilidades, amenazas y oportunidades de ManSer S.R.L, como así también el análisis situacional externo político-económico en el que se encuentra. Finalmente, se propuso una estrategia de penetración de mercados, un plan de exportación paso a paso y los distintos lineamientos que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos propuestos y con ellos su internacionalización.

Palabras claves: mercado internacional de Latinoamérica, proyecto de exportación, máquina lavadora industrial, internacionalización.

## ABSTRACT

The following final degree project is based on the case report format, with the main objective of identifying commercial business opportunities in the international market of Latin America for ManSer company.

It was concluded that Brazil is the most convenient market to carry out the company's first export project. On this occasion, the industrial washing machine was selected, since it is characterized by being the company's star product in the national market.

For the development of the work, those tools that show both strengths and weaknesses, threats and opportunities of ManSer S.R.L were used, as well as the external political-economic situation analysis in which it is located. Finally, a market penetration strategy was proposed, a step-by-step export plan and the different guidelines that the company must follow to achieve the proposed objectives and with them its internationalization.

Key words: international American market, export project, industrial washing machine, internationalization.

INDICE

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Resumen.....	1
1.2 Abstract.....	1
<b>2. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
2.1 Manser S.R.L.....	3
2.2 Objetivo General.....	4
2.3 Objetivo Específico.....	4
2.4 Producto- Clasificación Arancelaria.....	4
2.5 Tratamiento Arancelario.....	5
<b>3. ANALISIS DE LA SITUACION.....</b>	<b>5</b>
3.1 Análisis PESTEL.....	5
3.2 Factor Político-Económico.....	6,7
3.3 Factor Tecnológico.....	8
3.1 Análisis FODA.....	9
3.3 Análisis Internacional Preliminar.....	10,11
<b>4. DIAGNOSTICO Y DISCUSION.....</b>	<b>12</b>
4.1 Diagnóstico y Discusión.....	12,13
4.2 Marco Teórico.....	14-17
4.3 Plan de Implementación.....	17-30
4.4 Conclusión y Recomendaciones.....	31
<b>5. ANEXO.....</b>	<b>32</b>
5.1 Anexo Acuerdos Comerciales.....	32,33

## INTRODUCCION

El siguiente trabajo final de grado está basado en el formato de reporte de caso, con el objetivo principal de identificar oportunidades de negocios comerciales en el mercado Internacional de Latinoamérica para la empresa ManSer.

Se aborda una investigación y un análisis de mercados, los cuales, nos arrojarán la información necesaria y adecuada para llegar al mercado indicado. Se definen los puntos fuertes y débiles de la empresa para las etapas de comercialización, analizando a su vez el entorno competitivo dentro del cual está inmersa, con la finalidad de localizar el país meta más rentable.

La problemática a trabajar es la inserción a un nuevo mercado desconocido, se pretende encontrar posibles destinos de exportación, es decir, potenciales clientes internacionales, para que ManSer pueda crecer internacionalmente y así, ampliar sus horizontes.

La investigación de mercados estará centrada en el mercado de Latinoamérica, ya que al ser su primera exportación se le recomienda comenzar a experimentar con mercados cercanos, además de que la visión de la empresa apunta a ser reconocida por este mercado. Dentro de la cartera de productos que comercializa esta empresa, se seleccionó para esta investigación, la máquina lavadora industrial, un producto muy interesante y con un gran potencial. Se necesita recaudar información sobre los países que generen mayor demanda del mismo, los que presenten elevados niveles de importación del producto y aquellos países que sean propensos a elevar sus niveles de consumo e importación.

Esta empresa familiar, es una empresa que cuenta con más de 30 años. Está ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Es una empresa de productos y servicios industriales del sector metalúrgico y apunta al mercado nacional, Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Su visión es "ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios" (ManSer, 2020). Y su misión, ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos (ManSer, 2020). La empresa cuenta con una política de calidad, la cual, cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con política de crecimiento sostenido, con una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta. Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo. La estrategia de MAN-

SER ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas.

### OBJETIVOS

Una vez diagnosticada la problemática, se procede a formular el conjunto de objetivos por lograr, con la posterior ejecución, del plan de investigación. Estos objetivos van a facilitar la selección de estrategias, con la intención de que sean lo más certeras posible en relación a ellos. Cabe acotar que si bien los objetivos surgirán del diagnóstico situacional, deberán estar supeditados a los objetivos y estrategias empresariales (American Marketing Association, 2013).

#### Objetivo General

- Diseñar un proyecto de exportación, identificando oportunidades de negocios comerciales dentro de Latinoamérica para las máquinas lavadoras industriales de Manser, para insertarse en el nuevo mercado en el año 2022.

#### Objetivos Específicos

- Seleccionar el mercado de América Latina más adecuado, que reúna todos los requisitos para poder exportar una máquina lavadora industrial.

- Planificar y definir el proceso de exportación de dicho producto en el país de destino, desarrollando una estrategia de penetración para ese mercado, para poder insertarse en el mismo de una manera correcta.

Tabla N°1: Clasificación Arancelaria

Posición	Nomenclatura	Ramo	Código AFIP (TRAM)
8424.30.10.900M	NCM / SIM	VI - Máquinas y material de transporte.	0084.00.00.000 P

Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar, 2021.

Tabla N°2: Clasificación Arancelaria

<b>Sección</b>	<b>XVI</b>	<b>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.</b>
<b>Capítulo</b>	<b>84</b>	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

<b>Partida</b>	<b>8424</b>	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.
<b>Subpartida Sistema Armonizado</b>	<b>8424.30</b>	Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.
<b>Nomenclatura Común del Sur</b>	<b>8424.30.10</b>	Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua.
<b>Sistema Informático Malvina</b>	<b>8424.30.10.900M</b>	Los demás.

Fuente: elaboración propia a partir de VUCE, 2021.

El tratamiento arancelario de esta posición arancelaria comprende un derecho de exportación (DE) de un 0%, un reintegro (reintegro aplicable a las exportaciones hacia Intrazona/Extrazona) del 7%, estos son beneficios, es decir, un régimen de reintegro permite la restitución total o parcial de los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos internos por la mercadería de exportación para consumo a título oneroso o por los servicios que se hubieran prestado con relación a esa mercadería. Fuente: elaboración propia a partir de Tarifar y AFIP, 2021.

#### ANALISIS DE LA SITUACION

En la primera etapa se lleva a cabo un estudio exhaustivo y riguroso tanto de la situación externa como interna de la empresa. Para ello, se inicia un proceso de investigación que permite recopilar, analizar y evaluar datos actuales e históricos provenientes de ambos ambientes, para luego, poder hacer una revisión detallada de la situación y tener un panorama claro de la posición, en la cual, se encuentra la empresa.

#### **ANALISIS PESTEL: Macro Entorno**

El estudio de la situación externa hace referencia al entorno general y específico que rodea a la organización. Este entorno influye en las decisiones que se toman en cualquier tipo de empresa, ya que estas varían dependiendo de las circunstancias que se van dando en el ámbito donde se encuentra cada una. Se analiza teniendo en cuenta los factores que más influencia directa tengan sobre la empresa y aquellos que sean claves a tener en cuenta para este proyecto de exportación. Estos factores son los siguientes:

**Factor Político y Económico:** El Producto Interno Bruto (PIB) es de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Cuenta con un

índice de deflación del PBI % anual de 51,5 y con una inflación en los precios al consumidor con un % anual del 53,5. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población (Santander Trade, 2019).

Si se toman los últimos datos, el primer semestre del 2020 arroja que la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4% (INDEC, 2020).

Argentina enfrenta una larga y costosa reconstrucción después de la crisis económica del 2002. Sumándole la etapa de pandemia, en la cual, muestra una de las mayores caídas de la actividad económica en 2020 de la región, con tres años consecutivos de recesión, tiene una inflación en alza mas alta después de Venezuela y un deterioro de la situación social (Santander Trade, 2021).

Argentina tiene un régimen de cambio flotante, si bien el gobierno procura conservar un tipo de cambio regular respecto al dólar (Santander Trade, 2021).

La moneda argentina presenta un alto nivel de inestabilidad monetaria, la misma sufrió una violenta devaluación en 2001. El peso argentino hasta entonces a nivel de paridad con el dólar, pasó a tener cerca de un tercio de su valor. El tipo de cambio al día 28/09/2021 es el siguiente: 1 USD equivalen a 98.5647 ARS y 1 EUR equivalen 115.2339 ARS (Santander Trade, 2021).

Para conocer los factores más relevantes, se analizan índices claves que nos den una perspectiva clara. Los principales son:

Tabla N°3: Factores relevantes

<b>VARIABLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021 (e)</b>
<b>PIB (%)</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-9,9%</b>	<b>6,5%</b>
<b>Tasa de inflación (%)</b>	<b>53,8%</b>	<b>36,1%</b>	<b>46%</b>
<b>Tipo de cambio (variación anual en %)</b>	<b>57,61%</b>	<b>43,53%</b>	<b>50,62%</b>

Fuente: Datos Macro.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, principalmente por la cantidad de empresas que desean seguir creciendo, que se suman al comercio con el exterior y sobre todo por su producción agrícola. El sector industrial se ha desarrollado y crecido considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Bando Mundial, el sector representó 23,41% del PIB en 2019 y empleó a 21,04% de la población en 2020. Este sector se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo, el sector textil, actividades metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial, agrícola y electrónica (Banco Mundial, 2020).

Por otra parte, vemos también que en 2019 Argentina registró un superávit en su Balanza Comercial de un 3,55% de su PIB, lo que supuso un cambio importante respecto al año anterior en el que la balanza comercial fue negativa y registró un déficit del 0,71% del PIB, la variación de la Balanza Comercial se debió a un incremento de las exportaciones, pero con una marcada disminución de las importaciones. Sin embargo, en el año 2020 se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, causado por la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia (INDEC, 2021).

En cuanto al sector político, en Argentina, el MERCOSUR es la plataforma en donde se propicia una apertura al exterior, apostando a la integración con el mundo, con el objetivo de eliminar la pobreza y la desigualdad. La política exterior argentina, a nivel regional, busca en primer lugar consolidar al MERCOSUR como espacio estratégico de integración regional. El MERCOSUR ha contribuido a la consolidación de la democracia y la paz en la región. En lo económico, ha dinamizado el comercio y ha estimulado la internacionalización de empresas nacionales.

Existen intervenciones previas a la exportación de terceros organismos, en el caso de las máquinas lavadoras, se debe cumplir con el Registro Nacional de Armas- RENAR y la Autoridad Regulatoria Nuclear- ARN (Tarifar, 2021).

Argentina es un estado miembro del MERCOSUR, dentro del cual goza de beneficios por acuerdos comerciales preferenciales, uniones aduaneras y de libre comercio con los demás estados partes (se hace hincapié en países de latinoamérica) como Perú, Bolivia, Chile, México, Ecuador, Venezuela, Uruguay, Paraguay y Brasil.

Dentro de la política comercial exterior, encontramos a los siguientes organismos de Promoción/Apoyo a las Exportaciones:

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional: Es el ente oficial de promoción de exportaciones del gobierno argentino. Brinda participación en ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios, informes de mercado, etc.

- Ministerio de Desarrollo Productivo: Se encuentra Exportar que tiene el objetivo de brindar herramientas y financiamiento para que las empresas de Argentina puedan exportar sus productos de manera más simple y con menores costos con herramientas como Exporta Simple, Exportación temporal de bienes, Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), Régimen de Draw Back, Reintegros por exportar y la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

- Agencia ProCórdoba: ProCórdoba es una sociedad que promueve las exportaciones de la provincia de Córdoba y la inserción internacional (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2019).



- Sistema de Información sobre Barreras a las Exportaciones Argentinas (*SIBEA*): es la participación de embajadas argentinas en el exterior, ministerios, y organismos (SENASA, INTA, INTI, ANMAT) y del sector privado, a través de entidades empresarias y de los exportadores.

-Argentina Trade Net: Es el instrumento de la Cancillería Argentina para acercar a las empresas exportadoras y a actores vinculados al comercio exterior, de manera rápida y eficiente, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior.

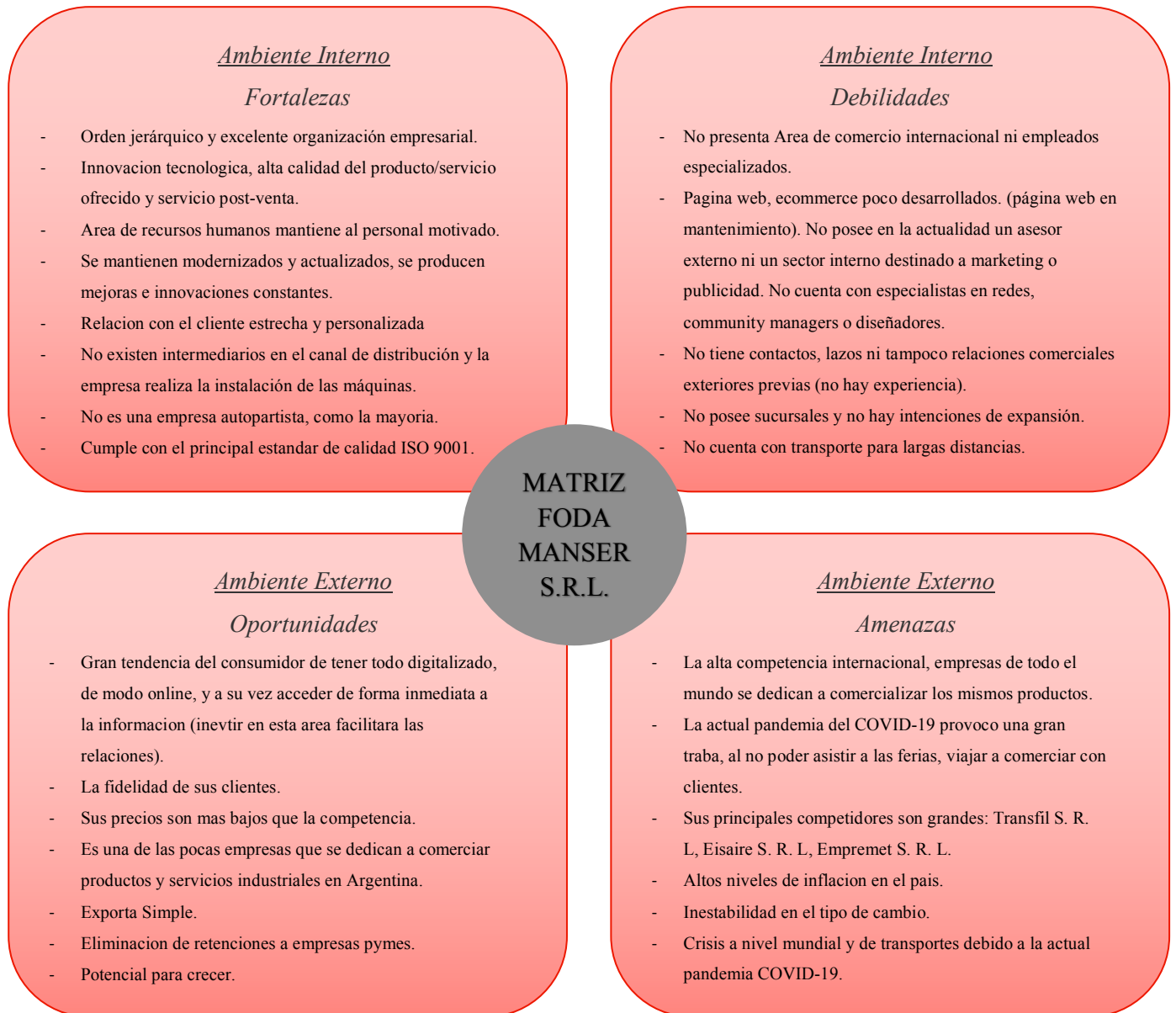
**Factor Tecnológico:** En este factor el sector metalúrgico constituye un eslabón fundamental en el entramado productivo del país, no sólo por su contenido tecnológico y valor agregado, sino también por su articulación con distintos sectores industriales.

Impulso a la industria metalúrgica argentina: La metalurgia constituye un sector productivo estratégico, que abarcan desde la fundición de metales hasta la fabricación de aparatos eléctricos e instrumentos médicos. Con el objetivo de impulsar esta rama industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio que permitirá avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades. “Como brazo tecnológico del Estado, consideramos de vital importancia el trabajo en conjunto entre el INTI y ADIMRA para la atención de demandas y el desarrollo de soluciones que presente la producción industrial”, destacó el presidente del INTI. La Asociación reúne a más de 60 Cámaras, tanto sectoriales como regionales que hoy alcanzan a 24 mil empresas en todo el territorio argentino y generan alrededor de 300 mil puestos de trabajo directos. (INTI, 2019).

Se habla de una industria 4.0 en el sector metalúrgico, en donde se reúnen las últimas tecnologías y servicios, y se desarrollan actividades de capacitación innovadoras, con el fin de impulsar al sector a ser parte de la Cuarta Revolución Industrial. Todos los procesos que involucra este sector, generan información capaz de ser captada, procesada y analizada en tiempo real, en pos de avanzar en el logro de los principales objetivos: "Productividad y Competitividad" (MetalExpo, 2017).

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Tabla N°4: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

El estudio de la situación interna es indispensable para sacar a la luz aquello que se está haciendo mal y aquello que no se está haciendo. Para comenzar la internacionalización de una empresa, es imprescindible conocer todos aquellos aspectos débiles y fuertes con los que cuenta la empresa. Dentro de las fortalezas se observan los puntos fuertes de la empresa; en las debilidades los puntos en los que la empresa es peor que la competencia. Las dos restantes son factores externos no

controlados por la organización, las oportunidades son situaciones favorables, las cuales la empresa debe saber aprovecharlas y sacar beneficios; y por ultimo las amenazas son aquellas situaciones en las cuales nos vemos afectados si no sabemos cómo reaccionar ante ellas.

#### ANALISIS INTERNACIONAL PRELIMINAR

Se procede a llevar a cabo un análisis del mercado internacional. En este análisis se tomará como punto de partida una búsqueda y presentación general de aquellos países exportadores e importadores del producto seleccionado.

Para poder llegar a una conclusión se irán desglosando cada uno de los distintos países, según determinadas características que reúnan los mismos, de acuerdo a nuestras preferencias como país exportador.

Para poder seleccionar correctamente los mercados, se tendrán en cuenta aquellas variables en las cuales la empresa se vea favorecida. Previamente se ha realizado un estudio, en el cual se descubre cual es el mercado meta al cual satisface la empresa, este dato nos arroja que MAN-SER maneja un público de pequeñas y medianas empresas del sector industrial.

En base a este mercado, se hace énfasis en distinguir aquellos países que presenten ventajas en variables de interés para la empresa como las ya existentes, sin dejar atrás países con los cuales se compartan costumbres y tradiciones similares, países que muestran altos niveles de sustentabilidad, equilibrio económico, desarrollo y crecimiento industrial, entre otras. A su vez, se tendrán en cuenta aquellos organismos de promoción de exportaciones y acuerdos comerciales bilaterales, de los cuales participe Argentina.

Tabla N°5: Los principales países de Latinoamérica importadores del producto son:

PAIS	Valor importado en 2020 (miles de USD)
Mexico	780.731
Brasil	305.069
Chile	106.359
Peru	104.528
Colombia	86.363
Ecuador	60.037
Paraguay	42.637

Fuente: Elaboración propia, a partir de cálculos del ITC, desde Trade Map.

Para entender el cuadro anterior, se nombran a los países latinoamericanos que más importan la posición arancelaria en cuestión. Esta información es de gran importancia, ya que nos ayudará a encontrar el mercado meta más fácilmente, siendo estos los países que más demanda presentan del producto elegido.

Los principales países exportadores de todo el mundo del producto son: China, Alemania, EEUU, Italia, Países Bajos, Reino Unido, México y Francia, en ese orden entre los más importantes. (Fuente: Trade Map, 2020). Se puede ver con claridad que el principal competidor a nivel mundial de ManSer es China.

Tabla N°6: Dentro de Latinoamérica los principales países exportadores son:

PAIS	Valor exportado en 2020 (miles de USD)
México	505.844
Brasil	244.896
Argentina	42.379
Colombia	7.990
República Dominicana	4.913
Chile	3.605

Fuente: Elaboración propia, a partir de cálculos del ITC, desde Trade Map.

Tabla N°7: Principales socios comerciales de Argentina en el período 2019:

Clientes principales (% de las exportaciones)		Principales proveedores (% de las importaciones)	
	2019		2019
<b>Brasil</b>	15,9%	<b>Brasil</b>	20,5%
<b>China</b>	10,5%	<b>China</b>	18,8%
<b>Estados Unidos</b>	6,3%	<b>Estados Unidos</b>	12,8%
<b>Chile</b>	4,7%	<b>Alemania</b>	5,6%
<b>Vietnam</b>	4,3%	<b>Paraguay</b>	3,4%
<b>India</b>	3,3%	<b>Bolivia</b>	2,8%
<b>Países Bajos</b>	2,8%	<b>Tailandia</b>	2,4%
<b>Suiza</b>	2,6%	<b>Italia</b>	2,3%
<b>Indonesia</b>	2,5%	<b>México</b>	2,3%
<b>Perú</b>	2,4%	<b>España</b>	2,0%

Fuente: Santander Trade de Comtrade.

Brasil es el principal socio comercial de Argentina, tanto en exportación como importación, seguido por China, Estados Unidos, Alemania, Chile, Paraguay, Vietnam y la Unión Europea (que

es el segundo socio comercial del país, después de Brasil). Sin embargo, aunque Brasil ha sido el mayor socio comercial de Argentina por años, su relación se ha deteriorado (Santander Trade, 2019).

#### DIAGNOSTICO Y DISCUSION

El siguiente apartado se basa en el análisis situacional previo, donde se logra apreciar con claridad que la empresa ManSer S.R.L. se encuentra en una posición estable, la cual le permite sobrevivir en un mercado competitivo. Resaltando el hecho de que ManSer se deberá apoyar en las fortalezas desarrolladas y en las grandes oportunidades que le presenta el sector. En general, todas las variables mencionadas hasta este apartado son fundamentales a la hora de analizar aspectos internos y externos de la empresa.

Como punto de partida, el análisis situacional se enfoca en estudiar si la empresa es competitiva en su propio mercado interno. A través de la información recabada del análisis FODA, se llegó a la conclusión de que, es totalmente competitiva. Como ya hemos mencionado anteriormente, las fortalezas que ha creado la empresa a lo largo de los años son fundamentales, estas logran que la empresa se encuentre en una posición de ventaja frente a sus competidores en muchos aspectos, los cuales, deben mantener y seguir potenciando. Algunas de las fortalezas más relevantes son: la innovación tecnológica, alta calidad del producto/servicio ofrecido y servicio post-venta, el área de recursos humanos trabaja constantemente para que el personal este motivado, la empresa se mantiene modernizada y actualizada, se producen mejoras e innovaciones constantes, generan una relación con el cliente estrecha y personalizada, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas, y no es una empresa autopartista, como la mayoría.

En cuanto a sus debilidades, la empresa ManSer presenta algunas desventajas a la hora de poner en marcha un proyecto de internacionalización, pero con un punto a favor, estas debilidades pueden cambiar y mejorar. Por nombrar algunas, el hecho de no contar con un departamento de comercio exterior y especialistas en el área, no invertir en el desarrollo de página web, *ecommerce* o departamento de marketing, no contratar agentes comerciales o asesores externos y el hecho de no tener contactos, lazos ni tampoco relaciones comerciales previas, es decir, no existe experiencia previa.

Por otra parte, en el inicio de este trabajo se presentó la cartera de productos, de los cuales, se seleccionó la maquina lavadora industrial, ya que, es un producto diseñado y construido

específicamente para satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, entre otros.

A partir del análisis internacional preliminar, se encuentran resultados positivos en cuanto a la búsqueda de potenciales mercados y competidores. Las principales amenazas para ManSer son China y Estados Unidos, potencias grandes y muy fuertes, pero con una demanda elevada por parte de todo el mundo. Así mismo, una gran ventaja para la empresa, es el hecho de que los principales socios comerciales de Argentina se encuentran dentro del continente. Cabe destacar que estos países socios, son a su vez, los países que más importan el producto en cuestión, como ser, México, Brasil, Chile, Perú, entre los más importantes.

Se puede notar que a ManSer le resta todavía mucho camino por recorrer, varios aspectos a desarrollar y mejorar, ya que actualmente se encuentra estancada en su propia zona de confort al no haberse enfrentado a los mercados internacionales. A su vez, a pesar de sus debilidades, la empresa busca desafiar y potenciar todas sus fortalezas para no quedarse atrás, la misma cuenta con la infraestructura necesaria para mantenerse en el mercado actual, presenta una excelente organización empresarial, logra estabilizar sus precios y se dedica a crear una alta relación con el cliente, entre otras fortalezas más. Otro punto a favor muy importante a tener en cuenta, es que el proceso de fabricación de sus productos se encuentra regulado bajo las Normas ISO 9001, esto comprueba sus altos estándares de calidad internacional.

Podemos concluir con este último párrafo y esta exhaustiva investigación, que aunque la empresa deba mejorar en muchos aspectos, se encuentra a su vez en perfectas condiciones para seguir creciendo empresarialmente, perfeccionando aquellas áreas que se encuentran ausentes y en las cuales presenta debilidades, como también lo está para empezar a invertir, desarrollar e investigar mercados, en los cuales, poder incursionar internacionalmente para expandirse.

#### MARCO TEORICO

Hasta esta instancia se ha recabado la información necesaria para seleccionar y desarrollar las estrategias adecuadas, para que la empresa se encuentre en las mejores condiciones para llevar a cabo la internacionalización y así poder, expandir sus horizontes.

Dentro de este apartado se encuentra una breve descripción de fundamentos teóricos y de las estrategias seleccionadas, ya que, para incurrir en el mercado internacional no hay un único camino y existen diferentes tipos de estrategias de penetración de mercados. Se eligió la estrategia que se creyó óptima y más beneficiosa para el presente proyecto. Las herramientas más importantes para la

empresa, las cuales se utilizarán de guía para cumplir con los objetivos específicos y generales del presente trabajo son:

Para detectar el país más adecuado de Latinoamérica para realizar la primera exportación de una máquina lavadora de la empresa ManSer, se optó por la utilización de la herramienta, Método de Decisión Multicriterio (MCDM), comúnmente conocida como la matriz multicriterio.

Este método llamado Proceso Analítico Jerárquico (conocido como AHP, por sus siglas en inglés de Analytical Hierarchical Process) permite organizar en forma eficiente y grafica la información relativa a un caso, descomponerla y analizarla por partes, desarrollado a fines de la década de los años 80, por Dr. Thomas Saaty. Requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas según la importancia relativa de cada uno de los criterios y luego se especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado del AHP es una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.

Esta herramienta metodológica posee dos modelos: el tradicional y el de **rating** ó *scoring*. El primero estructura un problema mediante un esquema jerárquico con distintos niveles que abarcan el objetivo o meta, los criterios/subcriterios y las alternativas, cuantifica los juicios subjetivos en relación a los criterios y alternativas involucradas y las combina para obtener un resultado final. Se sugiere su aplicación en problemas reales donde se involucran hasta 9 alternativas. (Saaty, 1998). El segundo modelo trabaja metodológicamente en forma similar al tradicional pero posee la ventaja de permitir incorporar un número significativamente grande de alternativas.

Se utilizara el modelo tradicional, el primer paso consta en definir los criterios que serán evaluados. Una vez establecidos dichos criterios estos deben ponderarse, donde se les asigna un valor que denota la importancia de estos para quien está investigando. De acuerdo a Jeannet y Hennessey (1997), dicha escala de ponderación normalmente oscila entre 1 y 5, donde: 1: representa las peores opciones. Y 5: representa las mejores opciones. A modo de ejemplificación de una matriz multicriterio, se presenta un grafico a continuación:

Tabla N°8: Ejemplo Matriz Multicriterio

CRITERIOS		Criterio N1	Criterio N2	Criterio N3	Criterio N4	.....	TOTAL
PAIS	PONDERACION						
	VALOR						
	PONDERAR						
	VALOR						
	PONDERAR						
	VALOR						
	PONDERAR						
	VALOR						
	PONDERAR						

Fuente: Elaboración propia.

Para que el método sea eficaz, será fundamental seleccionar los criterios más relevantes. Para el caso en cuestión, los países serán aquellos de América Latina que cumplan con los requisitos más destacados y los criterios serán, como ya hemos mencionado, los más importantes, como por ejemplo; riesgo país, inflación, importaciones, distancia, logística, entre otras.

En el segundo objetivo se pretende lograr de una manera eficiente la estrategia de penetración, con la cual, la empresa se insertará en el mercado internacional. Con esta estrategia lo que se busca, es avanzar firmemente en la apertura o consolidación de mercados y el consecuente incremento de las exportaciones, logrando de esta manera diversificar el riesgo y fortalecer la empresa.

Existen diversas estrategias de entrada a mercados internacionales, por nombrar algunas; Exportación directa, indirecta y subsidiaria de ventas, producción en el exterior por medio de licencias, franquicias internacionales y producción local, alianzas estratégicas, *joint venture* (Internacionalización basada en intercambios accionariales) e inversión directa extranjera pura (filiales o subsidiarias) (Jeannet & Hennessey, 2019).

La estrategia de internacionalización que se utilizará es la exportación directa. En la misma la empresa se encarga directa y personalmente de los trámites, gestiones y negociaciones necesarias y exigidos en la operativa internacional con el objetivo de entrar en el mercado de destino construyendo su propio canal de distribución (Aral International Services, s.f.).

Se cree conveniente utilizar esta estrategia de exportación directa, para que así la empresa pueda tener un contacto cercano y en primera persona directamente con su cliente potencial, logrando así generar una relación comercial mucho más amplia y confiable, y en consecuencia un mayor conocimiento, sumando experiencia propia en el comportamiento del mercado.



Con respecto al último objetivo, en el cual, se diseñará y se describirá el proceso de exportación e internacionalización al mercado elegido, se ha optado por utilizar la herramienta más conveniente, ya que la empresa ManSer se encuentra frente a su primera exportación, esta es el Manual de Exportación paso a paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (caCEC). Con este manual la empresa podrá conocer todos los pasos que deberá seguir para poder llevar a cabo correctamente un proyecto de exportación.

El manual se encuentra organizado de acuerdo a 3 etapas; la primera, es la etapa comercial, en donde se toma la decisión inicial de mostrar el producto, ofrecerlo y venderlo hacia el exterior. Dentro de esta etapa se analizarán, conocerán y potenciarán las capacidades productivas, financieras, comerciales de la empresa, conocimientos y experiencias, inversiones, entre otras. En esta etapa la empresa deberá cerciorarse de tener un equipo formado y preparado para el proyecto. Desde el punto de vista legal puede exportar todo aquel que se encuentre inscripto en el Registro de Importadores y exportadores de la Dirección General de Aduana, es decir que la empresa deba estar inscripta y presentar todos aquellos documentos exigidos por la Aduana, como por ejemplo certificados (Normas ISO9001), autorizaciones, entre otros.

En síntesis, dentro de esta etapa la empresa deberá estar muy atenta, ya que es por donde comenzará la relación comercial con el cliente, y deberá disponer de datos concretos y correctos, como la clasificación arancelaria del producto y con él, su tratamiento arancelario y demás cuestiones financieras y cambiarias. Y no menos importante estar presentes en los organismos de promoción de exportaciones, haber realizado correctamente la investigación del mercado indicado y realizar la oferta comercial adecuadamente, con lo que ello conlleva.

La siguiente etapa, es la etapa operativa, en la cual, se encuentra el contrato, donde la aceptación de la Oferta por parte del comprador concluye la fase de negociaciones y perfecciona el Contrato de compraventa. En esta, la empresa deberá estar más atenta que en la anterior, siempre es importante formalizar un Contrato por escrito, ya que los Contratos orales son difíciles de probar, sabiendo a parte que la empresa no cuenta con clientes ya conocidos ni experiencias previas. No existe un Contrato tipo que pueda aplicarse a todos los acuerdos. No obstante, es importante tener en cuenta los puntos más comunes a la mayoría de los Contratos: Nombre y dirección de las partes, producto, normas y especificaciones, cantidad, valor total del contrato, condiciones de entrega, embalaje, empaquetado y etiquetado, condiciones de pago, documentos de la operación, cláusulas, póliza de seguro, entre los más importantes.

Luego de cerrar y concretar la operación comercial, se comenzará a producir el bien a exportar y se seleccionará un incoterm y el medio de transporte más conveniente para el tipo de exportación.

Concluyendo esta etapa con la presentación de documentos a la Aduana, como así también los cobros de la transacción y los pagos de impuestos y servicios.

Y finalmente por último paso del proceso de exportación, se llega a la etapa post-venta, luego de la mercadería haber pasado por los controles necesarios, la aprobación de documentos y la autorización por parte de la Aduana, a partir de la cual, la mercadería está en condiciones para partir hacia el país de destino, la empresa procede a realizar servicios posteriores a la venta, con el cliente; (como seguimiento del funcionamiento de la maquinaria, reparaciones, reimportación de mercaderías con deficiencias, importación) y no menos importante un análisis de resultados económicos, en donde se logren ver ganancias, pérdidas, errores, y aspectos a mejorar, y cualquier otra operación, la cual permita cerrar la operación comercial.

Para obtener grandes resultados luego de la exportación, es recomendable que la empresa exporte un producto completo, moderno, de alta calidad y que se adapte a los diferentes clientes potenciales, con el objetivo principal de lograr una buena reputación y una primera impresión agradable de parte de los mismos, logrando así que la compra se repita o se compren los demás productos.

#### PLAN DE IMPLEMENTACION

En esta sección se inicia el desarrollo de la primera herramienta mencionada anteriormente, la matriz multicriterio, con la cual se aborda el primer objetivo planteado, detectar aquel mercado que reúna el conjunto de condiciones favorables para realizar la exportación del producto. Para comenzar, se mencionan los seis países arrojados en la tabla N°5: México, Brasil, Chile, Perú, Colombia y Ecuador. Estos mismos países fueron los elegidos para llevar a cabo la ponderación, ya que, son los cinco principales países latinoamericanos que importan el producto en cuestión (Trade Map, 2020). Los indicadores que se seleccionaron para realizar la matriz multicriterio son: importaciones totales, tasa de inflación, tipo de cambio, PBI, crecimiento económico, distancia entre países, acuerdos comerciales, barreras al comercio internacional, lenguaje y costumbres.

Tabla N°9: Importaciones totales en millones de USD (posición arancelaria 8424.30) en 2020.

País	Importaciones totales año 2020	Valor	Rango		
México	780.731	<b>3</b>	301,0 => más		
Brasil	305.069	<b>3</b>	301,0 => más		
Chile	106.359	<b>2</b>	101,0 => 300,0	Valor	Valor en millones de USD
Perú	104.528	<b>2</b>	101,0 => 300,0	<b>1</b>	<b>0 =&gt; 100,0</b>
Colombia	86.636	<b>1</b>	0 => 100,0	<b>2</b>	<b>101,0 =&gt; 300,0</b>
Ecuador	60.037	<b>1</b>	0 => 100,0	<b>3</b>	<b>301.0 =&gt; más</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Trade Map, 2020.

**Tabla N°10:** Tasa de inflación en porcentajes estimada del año 2021.

País	Tasa de inflación	Valor	Rango		
México	3,5%	<b>2</b>	<b>2,1 =&gt; 4,0</b>		
Brasil	4,6%	<b>1</b>	<b>4,1 =&gt; más</b>		
Chile	3,1%	<b>2</b>	<b>2,1 =&gt; 4,0</b>	Valor	Valor en porcentaje
Perú	1,8%	<b>3</b>	<b>0 =&gt; 2,0</b>	<b>3</b>	<b>0 =&gt; 2,0</b>
Colombia	2,5%	<b>2</b>	<b>2,1 =&gt; 4,0</b>	<b>2</b>	<b>2,1 =&gt; 4,0</b>
Ecuador	-0,3%	<b>3</b>	<b>0 =&gt; 2,0</b>	<b>1</b>	<b>4,1 =&gt; más</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Santander Trade y Banco Mundial.

**Tabla N°11:** Tipo de cambio en relacion a 1 USD en el año 2021.

País	Tipo de cambio 2021	Valor	Rango		
México	20.34 Peso mexicano	<b>2</b>	Medio		
Brasil	5.46 Real brasileño	<b>1</b>	Bajo		
Chile	823.75 Peso chileno	<b>3</b>	Alto	Valor	Valor en porcentaje
Perú	3.93 sol peruano	<b>1</b>	Bajo	<b>1</b>	<b>Bajo</b>
Colombia	3,763.11 Peso colombiano	<b>2</b>	Medio	<b>2</b>	<b>Medio</b>
Ecuador	1 USD	<b>3</b>	Alto	<b>3</b>	<b>Alto</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Santander Trade.

**Tabla N°12:** PBI en millones de USD del año 2020.

País	PBI en millones de USD en el año 2020	Valor	Rango		
México	1.076.163,32	<b>2</b>	599,9 => 1199,9		
Brasil	1.444.733,26	<b>3</b>	1199,9 => más		
Chile	252.940,02	<b>1</b>	0 => 599,9	Valor	PBI millones de USD
Perú	202.014,36	<b>1</b>	0 => 599,9	<b>1</b>	<b>0 =&gt; 599,9</b>
Colombia	271.346,90	<b>1</b>	0 => 599,9	<b>2</b>	<b>599,9 =&gt; 1.199,9</b>
Ecuador	98.808,01	<b>2</b>	599,9 => 1199,9	<b>3</b>	<b>1.199,9 =&gt; más</b>

Fuente: elaboración propia a partir del Banco Mundial.

**Tabla N°13:** Distancia en kilometros desde Argentina hacia los países.

País	Distancia en km	Valor	Rango		
México	7.504,43 km	<b>1</b>	6.001 => más		
Brasil	2.822,00	<b>3</b>	0 => 3.000	Valor	Distancia medida en km
Chile	795,62	<b>3</b>	0 => 3.000	<b>3</b>	<b>0 =&gt; 3.000</b>
Perú	2.904,65	<b>3</b>	0 => 3.000	<b>2</b>	<b>3.001 =&gt; 6.000</b>
Colombia	4.335,49	<b>2</b>	3.001 => 6.000	<b>1</b>	<b>6.001 =&gt; más</b>
Ecuador	3.931,81	<b>2</b>	3.001 => 6.000		

Fuente: elaboración propia a apartir de Google Maps, 2021.

**Tabla N°14:** Relacion comercial de acuerdo a los acuerdos comerciales vigentes en el año 2021.

País	Acuerdos comerciales	Valor	Rango
México	AAE y Acuerdo comercial preferencial MERCOSUR.	<b>3</b>	Muy buena relacion

Brasil	Acuerdo com. Pref. MERCOSUR. Acuerdo de cooperacion (MOC).	3	Muy buena relacion		
Chile	Acuerdo com. Pref. y de libre comercio MERCOSUR.	3	Muy buena relacion	Valor	Relacion comercial
Perú	Acuerdo de libre comercio MERCOSUR.	2	Buena relacion	1	<b>Relacion nula</b>
Colombia	Acuerdo com. Pref. y de libre comercio MERCOSUR.	3	Muy buena relacion	2	<b>Buena relacion</b>
Ecuador	Acuerdo comercial preferencial MERCOSUR.	2	Buena relacion	3	<b>Muy buena relacion</b>

Fuente: elaboración propia a partir de SICE, OEA.

Tabla N°15: Lenguaje, cultura y costumbres similares a Argentina.

País	Lenguaje, cultura y costumbres similares a Argentina	Valor	Rango		
México	Español e inglés	1	Poco similar		
Brasil	Portugués, inglés y español	3	Muy similar		
Chile	Español e inglés	3	Muy similar	Valor	PBI millones de USD
Perú	Español	2	Similar	1	<b>Poco similar</b>
Colombia	Español (colombiano)	2	Similar	2	<b>Similar</b>
Ecuador	Multilingüe (Kichwa y el Shuar) con predominancia del español.	2	Similar	3	<b>Muy similar</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla N°16: Matriz Multicriterio.

Criterio		Importaciones de la PA 8424.30	Tasa de Inflación	Tipo de cambio	PBI	Distancia desde Argentina	relación comercial/acuerdos	Lenguaje y cultura	Total
País	Peso	0.20	0.10	0.10	0.15	0.10	0.05	0.15	1
MEXICO	Valor	3	2	2	2	1	3	1	1,7
	Ponderación	0,6	0,2	0,2	0,3	0,1	0,15	0,15	
BRASIL	Valor	3	1	2	3	3	3	3	2,25
	Ponderación	0,6	0,1	0,2	0,45	0,3	0,15	0,45	
CHILE	Valor	2	2	3	1	3	3	3	1,75
	Ponderación	0,4	0,2	0,3	0,15	0,3	0,15	0,15	
PERU	Valor	2	3	1	1	3	2	2	1,65
	Ponderación	0,4	0,3	0,1	0,15	0,3	0,1	0,3	
COLOMBIA	Valor	1	2	2	1	2	3	2	1,4
	Ponderación	0,2	0,2	0,2	0,15	0,2	0,15	0,3	
ECUADOR	Valor	1	3	3	2	2	2	2	1,8
	Ponderación	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,3	

Fuente: elaboración propia.

La matriz antes expuesta nos arroja el país con mayor potencial para llevar a cabo la internacionalización de la máquina lavadora industrial, de acuerdo a los indicadores seleccionados. A través del análisis de los datos presentados, se puede observar que el mercado indicado es Brasil, el cual obtuvo un puntaje de 2,25, marcando una gran diferencia con los demás.

El país se destaca, en aquellos indicadores con mayor relevancia, es por esto que logra el mejor puntaje. Resaltando los beneficios que presenta Brasil, se menciona principalmente la antigua relación comercial que se viene forjando a través de los años, destacando que Argentina comparte con Brasil un acuerdo comercial preferencial en el marco del MERCOSUR y un acuerdo de cooperación (MOC). El segundo beneficio viene dado por la cantidad de importaciones en millones de USD de la posición arancelaria en cuestión, encontrándose Brasil, en el segundo puesto con mayoría. Otro provecho es que se ubica dentro de uno de los países más cercanos, ubicándose aproximadamente a unos 2.822,00 kilómetros desde Argentina, por lo que mientras más cortas las distancias menor será el gasto de transporte para el importador. Por último y no menos importante son las variables culturales, la lengua oficial de este país es el portugués, pero en los principales centros de negocios, el inglés y el español son los más utilizados. Su cultura tiene costumbres y tradiciones similares a las de Argentina, esta está influenciada por las emociones, las cuales suelen interferir en la mesa de negociación. Socialmente hablando, construir una fuerte relación personal será muy importante para cerrar acuerdos y también para construir una asociación duradera. Los brasileños consideran la compra de productos extranjeros como un signo de riqueza.

Brasil es el quinto mayor país del mundo en extensión territorial, tiene una superficie de 8.514.876 km<sup>2</sup>. Su capital es Brasilia y es su centro político-administrativo del país. Sin embargo, los grandes centros económicos, comerciales e industriales se localizan a grandes distancias de la capital. La más grande de estas es São Paulo, seguida por Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador y Recife.

Luego de realizar una investigación del mercado Brasileño, como etapa siguiente se procede a efectuar una búsqueda de potenciales clientes en ese mismo país. Para la selección de estas potenciales empresas, se tendrán en cuenta aquellas que comercien específicamente productos del rubro metalúrgico, frutihortícola, alimentario y siderúrgico.

Tabla N°17: lista de potenciales empresas.

Empresa	Ubicación
Minimax. (empresa metalúrgica).	Vinhedo, Sao Paulo

Fruitex fruits and vegetables Exporter. (empresa frutihortícola).	Betim, Belo Horizonte, Minas Gerais.
VEROLA, Tubos de Aço. (empresa siderúrgica).	Ribeirão Preto, Sao Paulo.
Afrinvest empresa agrícola y alimenticia. (empresa frutihortícola).	Sao Paulo, Brasil.
AGROCOOP, Cooperativa Agroindustrial do Espírito Santo. (empresa frutihortícola).	Vitoria, Espírito Santo.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desarrolla la estrategia de penetración de mercados, la exportación directa. Este tipo de exportación, implica el despliegue de toda la estrategia logística y administrativa, donde el exportador comienza su tarea en el control de los procesos de fabricación de sus instalaciones, hasta la llegada de la mercadería a puerto de destino y etapa post-venta. Sin embargo, la exportación directa puede ser difícil, especialmente para empresas novatas en el mercado internacional, es por esto que es sumamente necesario e importante invertir significativamente en investigación de mercado y estrategias de marketing. Cabe destacar que se elige esta estrategia, ya que, le brindara a la empresa Man-Ser, la posibilidad de crear una relación comercial cercana con el cliente, para poder lograr resultados positivos a futuro.

Considerando que la mayoría de las empresas se encuentran en la ciudad de Sao Paulo, en lo que resta del proyecto se trabajará en base a esta ciudad para realizar los cálculos de costos y tramos logísticos.

Junto con la estrategia planteada se desarrollara cada una de las etapas del Manual de Exportación paso a paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (caCEC), mediante el cual, la empresa podrá efectuar adecuadamente el proyecto de internacionalización.

Etapa comercial: A la hora de comenzar una exportación, la empresa Man-Ser, como punto de partida, debe encontrarse inscripta en el registro de importadores y exportadores de la dirección general de aduana (DGA), asegurandose de cumplir con los requisitos necesarios para la inscripción. Estos requisitos se pueden encontrar en el mismo manual, en la página de la DGA o en la página del AFIP.

Luego de inscribirse en la dirección general de aduana (DGA), la empresa debe conocer si su producto requiere de la intervención previa de otros organismos, en este caso por su posición arancelaria, la maquina lavadora industrial esta sujeta a intervenciones previas por el organismo

RENAR (registro nacional de armas) y el organismo ARN (autoridad regulatoria nuclear), (Tarifar, 2021).

Las mercaderías en el comercio internacional, generalmente están sujetas al pago de tributos y, en el caso de una exportación como esta, también reciben estímulos. Por lo tanto, la empresa ManSer se beneficiara del régimen de reintegro con un 7% de restitución, también podrá aprovechar la devolución que hace referencia al recupero de IVA por exportación y por último gozará de los créditos aduaneros, los cuales, le permitirán la cancelación de deuda impositiva, previsional y aduanera con créditos provenientes de beneficios a la exportación (AFIP, 2021).

Una vez que el exportador se ha informado respecto de la situación que afecta a su producto en el ámbito doméstico, se estudian las características del mercado de destino, en este caso la ciudad de Sao Paulo, Brasil. El previo estudio de mercado le brinda a la empresa la información relativa y necesaria de esta gran potencia.

En el caso de una primera exportación, la empresa deberá registrar la marca de los productos a exportar en el país de destino, para evitar sorpresas, copias y falsificaciones. Otro punto de esta etapa, es que en algunos mercados externos se requieren productos con determinados estándares de calidad, los cuales, se implementan mediante sistemas de certificación de la calidad de los productos, la empresa Man-Ser cumple con la principal norma de calidad ISO 9001.

A la hora de presentar el producto en Brasil, respecto a la relacion comercial, la empresa se encuentra con una ventaja, ya que, este país presenta costumbres y una cultura muy similar a la nuestra, son afectivos y esto es muy importante para el primer contacto o reunión comercial. Se le recomienda al exportador, contar con tarjetas de presentación y material promocional que identifiquen adecuadamente a la empresa y su producto.

Antes, durante y después de realizar una venta al exterior, el exportador se relacionará y deberá contratar principalmente a un despachante de aduana, agentes de transporte, agentes de carga, entre los más importantes.

El paso siguiente será el de preparar el producto para la exportación, en donde se realizará una planificación comercial, seguido por la organización de la oferta internacional. Los aspectos operativos que se deberán tener en cuenta son:

En primer lugar, el abastecimiento de insumos, Man-Ser no importa productos para su fabricación, por ende solo compra insumos de origen local, los mismos son los adquiridos en plaza y sobre los cuales no existe ningún requisito adicional a los ya conocidos.

En segundo lugar, el transporte. La elección del medio de transporte está condicionada a las características del producto a exportar, las medidas estándares de la máquina lavadora son: 1,90m de ancho x 2m de largo x 1,80 de alto, con un total de 6,84m<sup>3</sup> y un peso de 600kg. A mi criterio, el transporte internacional a contratar es el transporte por carretera (camión), caracterizado por su simplicidad, este medio permite transportar cualquier tipo de mercaderías y es relativamente rápido. Se elige esta opción ya que, es la más recomendable para esta exportación. El trayecto cubrirá una distancia de 2.372 km por vía terrestre, desde la planta de ManSer ubicada en Córdoba Capital, hasta la ciudad de Sao Paulo, Brasil. El transporte de mercaderías por una frontera terrestre debe realizarse en camiones autorizados. Bajo el convenio, las cargas circulan en libre tránsito amparadas por un documento que se denomina MIC-DTA (Manifiesto Internacional de Cargas – Declaración de Tránsito Aduanero). Este llevará por escrito las distancias hasta el punto de carga y al país de destino, el costo del flete, y la disponibilidad efectiva del servicio.

Y por último, el seguro internacional de la mercadería. Desde que las mercaderías salen de la planta del exportador hasta que llegan a destino están sujetas a diversos riesgos vinculados al transporte, manipuleo, causas externas y causas intrínsecas propias de cada carga. En consecuencia, es conveniente asegurar la carga hasta el punto en que cesa la responsabilidad, según la cláusula de venta Incoterms seleccionado:

En esta exportación, se utilizará el Incoterm FCA, en el cual el exportador tiene la responsabilidad de asegurar la carga hasta que la mercadería haya sido cargada en el medio de transporte, efectuándose la carga en el domicilio del exportador. El exportador no debería desentenderse de los riesgos posteriores a la entrega, se recomienda colaborar y asesorar al comprador para la cobertura adecuada de los riesgos, para así no sufrir una pérdida que puede ser evitada.

Luego de conocer los aspectos operativos, se prosigue con los aspectos financieros. En esta etapa es muy importante examinar los recursos que se van a necesitar. Para financiar este proyecto de exportación, la empresa ManSer tendrá una financiación propia, realizada con los propios recursos de la empresa exportadora.

La forma de pago será a través de una carta de crédito irrevocable, ya que es el medio de pago que se considera más seguro y utilizado cuando no existe suficiente confianza entre las partes siendo esta la primera exportación de la empresa ManSer, en donde el exportador financia el proceso de producción y el importador paga al exportador en el plazo que acuerden. La misma es emitida por el banco del importador a favor del exportador. El banco se obliga a realizar el pago al exportador una vez que éste presenta la documentación que certifica que la operación de exportación se ha cumplido.



Con toda la información anterior, llegamos a una etapa clave, la de determinar correctamente el costo de la exportación y, a partir de allí, establecer el precio al que serán ofrecidos los productos en los mercados externos. Acorde a los datos proporcionados por la empresa, en puerta de fábrica el precio de la máquina lavadora industrial es de USD 60.000.

Se calculara el precio FCA, ya que se exportará con este Incoterm, pero a su vez se añadirán los cálculos aproximados de flete y seguro internacional, más un precio DDP, para que en caso de que el importador requiera de estos datos, se le pueda brindar rápidamente la información necesaria.

Cálculo precio FCA:

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

Datos a tener en cuenta para el cálculo:

- CT Unitario (costo en puerta + gastos varios) = USD 60.350
- IIT (Insumos Importados Temporalmente) = 0%
- IID (Insumos Importados de Manera Directa) = 0%
- CAgf (Honorarios de agente fijo) = No aplica
- %R (Reintegro) = 7%
- %DN = 0% - Exento
- %CAg (Comisión de agente consultor) = 0% No aplica.
- %HonDA (Honorarios despachante de aduanas) = 1,5% FCA
- %O (Gastos operativos, Bancarios, etc., no contemplados anteriormente) = 2,5%
- %UIG (Rentabilidad estimada) = 30%

$$FCA = \frac{60.350 + ((0+0+0) * 0,07) - 0 * 0}{1 + 0,07 - (0 * 0,07) - 0 - 0 - 0,015 - 0,025 - 0,30} = \frac{60.350}{0,73}$$

**FCA = 82.671,23**

Tabla N°18: Precio DDP

CONCEPTO	IMPORTE
<b>Precio FCA + flete + seguro</b>	<b>USD 82.671,23</b>
+ Seguro de transporte sobre la mercadería	USD 300
+ Flete internacional	USD 2.300
<b>Precio CIP + DI + ext. aduana + tasa sv. aduana (0,2% CPT) + iva (22%) + anticipo iva (10% CIP) + tasa consular (2% cip) + HONDA (1%)</b>	<b>USD 85.271,23</b>
+ Gastos aduaneros	USD 70
+ Aranceles internos	USD 1550
<b>Precio DDP</b>	<b>USD 86.891,23</b>

Fuente: elaboración propia.

A esta altura del desarrollo se ha llegado a un punto crucial, en donde es necesario contactar a los potenciales clientes y realizar las acciones de promoción. A la empresa ManSer se le recomiendan las siguientes alternativas de promoción comercial:

La búsqueda de clientes es la tarea más importante, en esta se seleccionan los clientes potenciales. En ese sentido, el estudio de mercado realizado en la etapa anterior arrojó los primeros clientes potenciales de los distintos rubros y ciudades de Brasil, en base a las cuales, se seleccionó la ciudad de Sao Paulo, ya que, la mayoría se encontraba en esa ubicación.

Las ferias y exposiciones son una actividad esencial, le permiten a la empresa tomar contacto en forma directa con sus potenciales compradores. Esta acción es de gran relevancia para ManSer, ya que no tiene una red de contactos en el ámbito internacional, y esto le permitirá darse a conocer y a su vez, conocer a su mercado objetivo.

El diseño de una página web y redes sociales, son de suma importancia para difundir las potencialidades de la empresa y a su vez la posterior vinculación con las redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook y correo electrónico, para llegar así a una mayor cantidad de clientes, ofreciendo una experiencia más cercana y confiable hacia la empresa, los productos y su funcionamiento. Utilizar esta vía para promocionar la venta de productos en el exterior es el instrumento más poderoso y económico con el que cuenta el exportador.

Esta etapa concluye con la presentación de la oferta comercial. Cuando las partes que participan de un negocio internacional han demostrado interés en avanzar en la negociación y se hayan producido acuerdos en los puntos más importantes, comienza la etapa de la oferta, la cual está a cargo principalmente de la empresa Man-Ser. Nos encontramos entonces en la instancia en la cual, se emite la factura pro-forma. El plazo de entrega de la mercadería será acordada entre la empresa y el comprador, comunicando la fecha con un mínimo de 2 meses de anticipación. La validez de la oferta será de diez días a partir de la fecha de cotización y el importador tendrá una garantía sobre la mercadería de 12 meses contra falla o defecto de fabricación.

Tabla N°19: Ejemplo de Factura Proforma, en caso de elegir la empresa Afrinvest Global.

DATE (fecha) 01/03/2022		<b>COMERCIAL INVOICE PROFORM</b>			
INVOICE NO. (num. factura) INV-336674					
<b>SHIPPER (remite)</b>		MAN-SER S.R.L.			
<b>ADDRESS (direccion)</b>		Gabriela Mistral 4355, X5011 EFM, Córdoba.			
<b>CITY (ciudad)</b>		Cordoba			
<b>COUNTRY (pais)</b>		Argentina			
<b>PHONE (telefono)</b>		351-5501842			
<b>CONSIGNEE (destinatario)</b>		AFRINVEST GLOBAL			
<b>ADDRESS (direccion)</b>		Rua Pedroso Alvarenga 1284, cj 102.			
<b>CITY (ciudad)</b>		Sao Paulo			
<b>COUNTRY (pais)</b>		Brasil			
<b>PHONE (telefono)</b>		526-888374			
<b>NO PKG (numero de paquetes)</b>	<b>FULL DESCRIPTION OF GOODS (descripcion del contenido)</b>	<b>TYPE OF PACKAGING (tipo de paquete)</b>	<b>QTY (cantidad)</b>	<b>UNIT VALUE (valor unitario)</b>	<b>TOTAL VALUE IN USD (valor total en USD)</b>
1	Industrial washing machine (Maquina lavadora industrial)	Pallet	1	USD 82.671,23	<b>USD 82.671,23</b>
SIGNATURE OF SHIPPER/EXPORTER (firma)				<b>CURRENCY (tipo de moneda)</b>	<b>TOTAL INVOICE VALUE (valor total)</b>
				<b>USD</b>	<b>82.671,23</b>

Fuente: Elaboración propia.

Etapa operativa: Una vez que se confirma la aceptación de la oferta por parte del comprador, se procede al momento de perfeccionar el contrato de compraventa.

A la hora de realizar el contrato compraventa, la empresa deberá estar informada sobre aquellos datos y elementos indispensables que no pueden faltar en el mismo. Estos son: nombre y dirección de las partes, producto, normas y especificaciones, tamaños disponibles, normas y especificaciones nacionales e internacionales; exigencias particulares del comprador, cantidad (establecer en números y letras), valor total del contrato (mencionar en números y letras junto con la moneda utilizada), condiciones de entrega e incoterms, plazos y lugar de despacho y entrega, embalaje, etiquetado y rotulado, condiciones de pago (establecer monto, forma de pago y moneda de la operación), documentos de la operación y cláusulas penales en caso de incumplimiento.

La siguiente instancia es esencial, ya que se encara la programación operativa de la empresa, en donde se comienza a producir el bien a exportar. Encontrándose la empresa ManSer frente a la etapa más importante. Luego de concluir la etapa de producción, se puede decir que la máquina lavadora industrial se encuentra lista para ser exportada.

Según el Incoterm recomendado para realizar la primera comercialización, como ya se ha mencionado, la empresa ManSer no es responsable y tampoco se encarga de contratar el flete

internacional. A pesar de que la empresa no cuenta con un servicio de distribución propia y no sea el responsable de estas cuestiones, se le brindará al importador en caso de necesitar, un contacto de servicio de logística que se encargue del transporte de la máquina desde la planta de producción hacia el destino final de entrega de la mercadería. La empresa recomendada para realizar esta operación es Framex Group S.R.L, en el supuesto caso, la encargada de brindar el servicio de transporte internacional terrestre y mediante la cual, la mercadería será correctamente adaptada para trasladarse en un contenedor Dry Van (contenedor seco) o un camión plataforma, dado que este tipo de vehículos se utilizan para transportar determinadas mercancías de gran volumen y peso, como lo es la lavadora industrial.

Luego se prosigue por la acción operativa, en donde el bien a exportar ya está listo para ser despachado y se han concluido las negociaciones y contrataciones de los servicios necesarios para su envío al exterior. En esta fase se presenta la tramitación aduanera, la empresa despacha la mercadería, realiza la correspondiente tramitación ante la Aduana y la operación de carga de las mercaderías.

Para tramitar esta exportación ante la Aduana la empresa Man-Ser deberá presentar una serie de documentos requeridos, estos son:

- La factura comercial (tabla N°19), el documento privado que registrará las condiciones del negocio de compraventa concretado. Jurídicamente, representa una prueba de la causa de la transmisión de la propiedad de la mercadería. En este caso como existe una carta de crédito, la confección de la Factura debe realizarse en los mismos términos que aquella indica.
- Lista de Empaque (Packing list): informar acerca de las características físicas externas de la máquina lavadora industrial, marcas y señales externas, dimensiones, peso bruto y neto y descripción del contenido. La debe emitir la empresa Man-Ser en hoja membretada de la empresa.
- Documentos de transporte: Para el medio utilizado en esta operación, el transporte terrestre, se utilizará la Carta de Porte, Conocimiento Internacional Terrestre (CRT). Será emitido por el transportador terrestre y se deberá emitir en tres originales con destino específico.
- Certificado de Origen: este documento será aquel que certifique el origen de las mercaderías del país exportador, Argentina, para ser presentado por el importador, Brasil, ante las autoridades del país de destino de la mercadería. Para el MERCOSUR su plazo de validez es de 180 días de la fecha de emisión y no pueden tener fecha anterior a la de la emisión de la factura comercial que ampara el embarque. Los Certificados de Origen ALADI y Mercosur son emitidos por diversos entes autorizados, en Córdoba son otorgados por la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba.

Actualmente, para las exportaciones a Brasil el certificado de origen se puede emitir y firmar digitalmente, denominado Certificado de origen digital (COD). La utilización del COD reduce el tiempo de trámite de los certificados, no es necesario acudir a la entidad certificadora de manera presencial y, de esta forma, se minimiza el uso de recursos humanos y materiales.

Una vez que los documentos están listos y la carga se encuentra en condiciones de ser enviada al exterior, se debe encarar la tramitación aduanera, la cual se realizará con la intervención del despachante de aduanas contratado por la empresa. Cuando se exporta es necesario indicar una destinación a la operación, ya que, esto conlleva una salida de mercadería hacia el exterior, en este caso, la empresa ManSer la declara como una exportación con carácter definitivo. Debe tenerse presente que la declaración contenida en una destinación de exportación es inalterable, por lo que la empresa Man-Ser tendrá que prestar mucha atención respecto del contenido de la misma.

El sistema informático que utiliza la aduana Argentina para registrar las operaciones de exportación e importación es el sistema informático malvina (SIM). Este sistema le otorgará a la empresa Man-Ser un permiso de embarque, donde se documentarán sus declaraciones ante la Aduana, y paralelamente, le servirá como constancia de que las mercaderías fueron efectivamente exportadas.

Una vez que se ha decidido efectuar la declaración aduanera, se procede a su oficialización y completados los pasos anteriores, el servicio aduanero registrará en el SIM la destinación de exportación y el sistema asignará el tipo de verificación al que será sometida la máquina lavadora industrial a exportar. La misma será sometida a un control aduanero con verificación de mercadería, pasará por un sistema de 3 canales selectivos de control (verde, naranja y rojo). Es recomendable que el exportador o el despachante de aduana asistan al acto de verificación de las mercaderías porque, de lo contrario, no se podrán efectuar reclamos por la verificación realizada por el personal aduanero.

Una vez efectuado los controles establecidos por la normativa vigente se produce el libramiento de la mercadería, es decir el acto por el cual el servicio aduanero autoriza la salida de la mercadería con destino al exterior. El momento en el que se produce la exportación es el momento en que la aduana de frontera autoriza la salida al exterior de la mercadería, es decir, el libramiento de la misma. Ese es el momento en que se generan las obligaciones tributarias (momento imponible) y el derecho a percibir los beneficios propios de la exportación.

Existen diversas modalidades de carga, al no tener la experiencia necesaria para cargar la mercadería sin intervención alguna, la empresa Man-Ser realizará la carga con intervención aduanera en planta del exportador. En esta modalidad, el servicio aduanero y los organismos de control concurren a la planta del exportador para presenciar la carga y precintar el medio transportador. En

esta operación intervendrán, el servicio aduanero, el guarda aduanero, un verificador aduanero, el despachante de aduanas y el agente de transporte aduanero (ATA).

Luego de concretada y realizada la exportación definitiva y emitidos los documentos, llega el momento de cobrar la mercadería vendida, pagar los derechos y demás servicios utilizados y, también, cobrar los estímulos a la exportación. La empresa debe enviar al comprador los documentos originales del embarque, presentar una copia de factura en el banco, brindarle la instrucciones correspondientes al comprador (previamente consultadas con el banco del exportador) para que realice la transferencia de los fondos en el plazo que se haya convenido, y por ultimo para realizar la cobranza bancaria, se debe entregar al banco los documentos originales.

Para finalizar con el círculo de la exportación, la empresa se encuentra en la etapa post-venta. Luego de enviar y realizar la cobranza de la mercadería, de las obligaciones y beneficios inherentes a cada operación, se avanza sobre un análisis de costos y beneficios totales que arrojó esta actividad. Ante todo, el exportador Man-Ser se halla en una instancia de gran valor, la misma debe contemplar y estar a disposición de eventuales casos de asistencia al cliente que pueden generarse con posterioridad a la venta.

Análizar el resultado económico, es una tarea simple, la práctica aconsejable es retornar a la estructura de costos utilizada para cotizar esta operación y efectuar las comparaciones en base a los valores y saldos resultantes de la propia operación.

La empresa ManSer es conocida como una empresa que brinda un gran servicio post-venta, así como lo hace en su país también debe hacerlo en el exterior, ya que, es fundamental. En el caso de máquinas y equipos, como es el de Man-Ser, la puesta en marcha forma una parte esencial de las condiciones de compra pre establecidas y, en consecuencia, el exportador debera estar presente y asumir la responsabilidad, en ocasión que el importador requiera de otros servicios o reparaciones.. Es conveniente que la empresa Man-Ser, este informada y al tanto de que existe una legislación vigente que permite la reimportación de mercaderías previamente exportadas, la reimportación de mercaderías con deficiencias, y también, se permite el envío de partes y piezas en garantía bajo un régimen especial.

Con el anterior y último párrafo se concluye el Manual de Exportación paso a paso de la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (caCEC).

Diagrama de GANTT

En el siguiente diagrama se incluyen las tareas necesarias para cumplir con los objetivos de este proyecto, esta herramienta le permitirá conocer el tiempo estimado que durará cada una de ellas, y a su vez conocer el tiempo total estimado que el plan de exportación tomará.

Tabla N°20: Diagrama de GANTT

TAREAS	TIEMPO EN DÍAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-20	21	22	23	24	25-35
Elección y recolección de datos de la empresa.	■	■	■												
Viaje hacia el exterior y asistencia a ferias.		■	■	■	■	■									
Análisis y puesta en marcha del plan de Implementación.							■								
Cotización del Flete Internacional.								■							
Primer contacto con el potencial cliente.									■						
Envío y aceptación de la Oferta Internacional.										■					
Preparación de los Documentos.										■					
Acondicionamiento del producto a enviar.											■	■			
Carga de mercadería en planta.													■		
Traslado desde Córdoba, Capital hasta Brasil, Sao Paulo.														■	■
Trámites en aduana.														■	■
Llegada al lugar de destino.															■

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión de la investigación llevada a cabo en este proyecto de exportación, se puede notar que la empresa ManSer S.R.L. se encuentra en una situación favorable para expandir sus horizontes y ampliar su cartera de clientes en el mercado Latinoamericano.

Gracias a todas las herramientas de investigación y análisis utilizadas, en esta instancia se puede confirmar con certeza que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para realizar su primera exportación de la máquina lavadora industrial, ya que, se puede confirmar que ManSer es una empresa que se destaca principalmente en la calidad de producción, en mantener estabilidad en sus precios, conservar su competitividad y por su valioso y conocido servicio post-venta.

A través del trabajo de investigación de mercados externos se llegó a la conclusión de que Brasil es el cliente indicado para la empresa ManSer. La información recabada nos permitió distinguir que el mercado brasileño es el más conveniente, ya que presenta un alto potencial para comercializar la máquina lavadora industrial, ya sea por la distancia geográfica desde un país al otro como por la antigua relación comercial y los acuerdos comerciales en los que ambos participan, el gran nivel de desarrollo económico, industrial y empresarial, y no menos importante el ámbito social y cultural, en el cual se comparten muchas similitudes con esta gran potencia, entre otros beneficios para la empresa respecto a su primera exportación.

Como punto final, se propone desde el punto de vista profesional las siguientes recomendaciones: la creación de un departamento de comercio internacional, la contratación de un despachante de aduanas y agentes de carga para operaciones y trámites aduaneros, la creación de redes sociales como Facebook e Instagram y una constante actualización de la página web, formar parte de las organizaciones de promoción a las exportaciones y apoyo a las PyMEs. También se considera de suma importancia que la empresa participe en ferias internacionales y viaje a conocer a sus potenciales y futuros clientes.

Este trabajo final de grado logra llegar al objetivo final de demostrar y analizar todas aquellas situaciones que deben tenerse en cuenta en el caso de que una empresa nacional desee insertarse y posicionarse en un nuevo mercado internacional. Son diversos los desafíos a los que cualquier empresa debe enfrentarse y es por esto, que es indispensable recabar la información necesaria a partir de análisis internos y externos de la misma, como también de análisis de la situación política, económica, social, tecnológica y cultural del país de origen como del país de destino, para lograr así una exitosa internacionalización.



*Referencia Bibliografica*

**Universidad Siglo 21**, (s.f.). Información sobre ManSer S.R.L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11530/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

**ManSer S.R.L.**, (s.f.). Historia, productos y demas informacion. Recuperado de <https://www.man-ser.com.ar/index.html>

**Tarifar**, (2021). Posición Arancelaria. Recuperado de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>

**TradeMap**, (2020). Lista de importadores y exportadores. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

**Santander Trade**, (2021). Factor economico y politico. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

**Santander Trade**, (2021). Cifrar de comercio exterior, factor economico. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

**Instituto Nacional de Tecnologia Industrial**, (2019). Factor Tecnologico. Recuperado de <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgicaargentina>

**Metal Expo, La Voz Del Interior**, (2020). Factor Tecnologico. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-publicidad/industria-40-en-el-sector-metalurgico/>

**Google Maps, Distancia en Km de los diferentes paises potenciales**, (2021).  
Recuperado de <https://www.google.com.ar/maps>

**Santander Trade, Informacion de mercados**, (2021). Recuperado de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/presentacion-general>

**Banco Mundial, Informacion de mercados**, (2021). Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=MX>

**Datos Macro, Informacion de mercados**, (2021). Recuperado de

<https://datosmacro.expansion.com/mercados>

**Embajada de Mexico, Acuerdo Comercial Mexico**, (2021). Acuerdo de

Complementación Económica N°55 (ACE 55). Recuperado de

<https://embamex.sre.gob.mx/argentina/index.php/mexico-argentina/politicos-menu>

**SICE, Acuerdos Comerciales**, (2021). Recuperado de

[http://www.sice.oas.org/TPD/MER\\_MEX/MER\\_MEX55\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/MER_MEX/MER_MEX55_s.ASP)

**Cancilleria de Gobierno Brasil, Acuerdos de Brasil**, (2021). Recuperado de

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/nuevo-acuerdo-de-cooperacion-para-aumentar-las-exportaciones-brasil>

**Gobierno de Brasil, Importadores brasileiros de la posicion arancelaria**, (2021).

Recuperado de <https://cib.dpr.gov.br/Home/PesquisaCompleta/?estado=BR-SP%20&faixa=1&sh=842430>

**Gobierno de Brasil, Guia: como exportar a brasil**, (2016). Recuperado de

[https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/CEXBrasil\\_es\\_panh01.pdf](https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/Publicacoes/ComoExportar/CEXBrasil_es_panh01.pdf)

**B2Brazil, TradeMap, Gobierno Brasil, Busqueda de potenciales empresas**, (2021).

Recuperado de

<https://es.b2brazil.com/search/products?intl%5B0%5D=0&s=tubos+de+acero>

<https://cib.dpr.gov.br/Home/MapaEmpresas>

<https://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm>