

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Comercio Internacional

Reporte de Caso

“Oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para MAN-SER S.R.L.”

Rossi Natalia

Legajo: CIN02201

DNI: 42443080

Córdoba, Argentina 2021

INDICE	
<u>INDICE</u>	2
<u>RESUMEN</u>	3
<u>ABSTRACT</u>	3
<u>INTRODUCCION</u>	4
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
<u>ANALISIS DE SITUACION</u>	6
<i>Análisis interno- FODA</i>	6
<i>Análisis del sector doméstico- PEST</i>	7
<u>ANALISIS DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MUNDIALES</u>	12
<i>Oferta mundial de máquinas lavadoras</i>	13
<i>Demanda mundial de máquinas lavadoras</i>	14
<u>DIAGNOSTICO Y DISCUSION</u>	15
<u>MARCO TEORICO</u>	15
<u>PLAN DE IMPLEMENTACION</u>	18
<u>DIAGRAMA DE GANTT</u>	26
<u>CONCLUSION</u>	26
<u>REFERENCIAS:</u>	27

RESUMEN

En este trabajo final de graduación se describe sobre la empresa cordobesa Manser S.R.L. perteneciente al rubro metalúrgico desde hace más de 20 años en el mercado nacional. Si bien son varios los tipos de maquinarias que fábrica, el trabajo se realizó específicamente sobre las lavadoras para ropa industriales con el objetivo central de lograr diseñar un plan estratégico para lograr comercializarlas en el mercado exterior.

Como paso inicial se realizó un trabajo de diagnóstico de situación evaluando en profundidad la real capacidad productiva de la empresa, sus recursos tecnológicos y el actual contexto político económico y social de nuestro país que permita dar cumplimiento al plan de exportación de las lavadoras industriales.

A continuación, a través de diferentes metodologías de análisis e investigación de mercado, se definió el país más conveniente para realizar la primera exportación de Manser en Sudamérica teniendo en cuenta una secuencia de los subsiguientes países con quienes poder operar. México es el principal para el inicio de la primera exportación y luego le seguirán Chile y Brasil, respectivamente

Luego se presenta un modelo concreto para lograr la primera exportación a México definiendo paso a paso cómo será la penetración en dicho mercado, así como también las herramientas y recursos que la empresa Manser necesita para lograr el objetivo.

De esta manera quedaría definida una planificación basada en las necesidades y posibilidades de la empresa.

Palabras clave: Exportación; Argentina; México; Comercio Internacional; Máquina Lavadora Industrial

ABSTRACT

As an initial step, a situation diagnosis was carried out, evaluating in depth the real productive capacity of the company, its technological resources and the current political, economic and social context of our country that allows compliance with the export plan of industrial washing machines.

Next, through different market analysis and research methodologies, the most convenient country was defined to carry out the first export of Manser in South America, taking into account a sequence of subsequent countries with which to operate. Mexico is the main one for the start of the first export and will be followed by Chile and Brazil, respectively.

Then a concrete model is presented to achieve the first export to Mexico, defining step by step how the penetration in that market will be, as well as the tools and resources that the Manser company needs to achieve the objective.

In this way, a planning based on the needs and possibilities of the company would be defined.

Keywords: Export; Argentina; Mexico; International Trade; Industrial Washing Machine

INTRODUCCIÓN

Para el trabajo final de graduación se elige MANSER S.R.L. con el objetivo de llevar a cabo una propuesta de internacionalización. MANSER es una empresa familiar radicada en la ciudad de Córdoba con muchos años de experiencia en el rubro metalúrgico, operando en el mercado nacional. Ofrece una amplia gama de productos industriales tales como extractores de virutas, máquinas lavadoras, cintas de transporte, como así también brinda un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales: soldaduras especiales, instalación, reparación y mantenimiento industrial, capacitación para el uso de las máquinas, etc.

En esta etapa del informe se lleva cabo un análisis situacional para detectar las variables que inciden en la empresa para luego, de esta manera, lograr un correcto diagnóstico de su posición para exportar.

Este proyecto surge ante el interés en sus productos por parte de un potencial cliente en el exterior, lo que incentivó a MANSER a analizar la posibilidad de comenzar a venderlos en el exterior ya que en la actualidad solo realizan ventas en el mercado interno (Córdoba, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe). Si bien la empresa ha exportado indirectamente no tiene experiencia propia a nivel internacional y nunca planteó un plan de exportación. Tampoco cuenta con un área específica de comercio internacional ni personal capacitado para ello. Tampoco se encuentra registrada como Importador/Exportador. A partir de esta necesidad se propone a la empresa expandir sus fronteras hacia nuevos mercados con el objetivo de crecer y aumentar su competitividad.

La visión de la empresa actualmente es de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de sus servicios. Se considera oportuno aplicar un plan que aborde estas perspectivas enfocado justamente en el mercado latinoamericano. Dentro de la amplia gama de productos que la empresa ofrece se selecciona para analizar la potencial exportación a la máquina lavadora industrial, teniendo en cuenta que

podría utilizarse para más de un rubro (metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, etc.).

La situación actual del país pone a la empresa en una decisión coyuntural: permanecer en el mercado interno o expandir sus fronteras hacia otros mercados. Para ello es imprescindible evaluar el contexto socio-político y económico argentino. Sin lugar a duda en este momento histórico para el sector privado tener la posibilidad de exportar representa una gran ventaja. En este caso para MANSER implicaría grandes beneficios tales como el incremento en sus arcas financieras, solidez en el rubro y diferenciarse de la competencia. Además, teniendo en cuenta aspectos como la devaluación del tipo de cambio, la recesión económica, las leyes laborales complejas, la alta tasa de inflación, hace que la opción de exportar le asegure sostenibilidad en el tiempo, mayor rentabilidad como así también generar más puestos de trabajo.

Como antecedente de empresas que producen y exportan máquinas lavadoras industriales en Córdoba se puede encontrar a TRANS-FIL SRL, empresa dedicada al desarrollo y fabricación de equipos y sistemas de transporte para tratamiento de viruta, filtración de líquidos industriales y lavado de piezas para distintas etapas del proceso productivos. Actualmente, la empresa, además de ser reconocida a nivel nacional, exporta a Bolivia y Chile (TRANSFIL SRL, 2020).

Por último, EISAIRE (Indaire SRL) se dedica específicamente al diseño, producción y comercialización de máquinas lavadoras industriales que abarcan diversidad de aplicaciones tales como automotriz, metalmecánica, alimenticia y farmacéutica. La empresa comercializa sus productos a nivel nacional e internacional (México, Brasil, Chile) (EISAIRE SRL, 2020).

Objetivo general

Explorar oportunidades de negocio en el mercado latinoamericano para la exportación de máquinas lavadoras de la empresa MAN-SER S.R.L para el primer semestre del 2022.

Objetivos específicos

Detectar un potencial mercado en Latinoamérica para la exportación de máquinas lavadoras.

Elaborar una estrategia de penetración mercado para el producto seleccionado.

ANALISIS DE SITUACIÓN

Para esta etapa inicialmente se lleva a cabo la metodología FODA que permitirá conocer la situación real y actual de la empresa, es decir, en qué punto se encuentra tanto a nivel interno como externo. Luego se realizará un análisis del sector doméstico utilizando como herramienta el PEST, la cual permitirá comprender el contexto y entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Finalmente, resulta pertinente indagar acerca de las exportaciones e importaciones mundiales con el fin detectar los competidores y clientes potenciales. Toda esta información permitirá detectar los aspectos que afectan a la empresa al momento de tomar la decisión sobre la exportación.

Análisis interno- FODA

FORTALEZAS

- Cumplimiento de normas ISO9001.
- Sistema de gestión de calidad.
- Gran relación comercial con multinacionales.
- Precios competitivos.
- Servicio post venta.
- Fabricación personalizada de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

OPORTUNIDADES

- Expandirse hacia otros mercados latinoamericanos como Brasil y Chile
- Área/departamento de comercio exterior
- Innovación tecnológica
- Convenio con grandes empresas (consorcios de exportación)
- Acciones de compromiso con el medio ambiente

DEBILIDADES

- Falta de una política de ambiente y gestión de residuos.
- Capacidad ociosa por demoras en el sector mecanizado.
- Cuellos de botella en la de producción (sobre todo en mecanizado).
- Poco aprovechamiento del comercio exterior

AMENAZAS

- Principales competidores según productos y servicios:plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Contexto económico inestable.

- Tensión cambiaria.

Análisis del sector doméstico- PEST

ARGENTINA



Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Posee abundantes recursos naturales en energía y agricultura. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología (Banco Mundial, 2021).

Su capital es Buenos Aires y su moneda Pesos argentinos.

FACTOR POLÍTICO

En cuanto al contexto político, es importante analizar las políticas de comercio exterior, las normas medioambientales, las restricciones comerciales, etc. De la lista anterior se desprende claramente que los factores políticos suelen influir en las organizaciones y en la forma en que éstas hacen negocios, por lo cual deben ser capaces de reaccionar a la normativa actual y a la que se prevé que se adopte en el futuro, y ajustar su política y práctica empresarial en consecuencia.

El presidente electo Alberto Fernández, quien asumió en diciembre de 2019, tras un largo período de recesiones económicas logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina ya que el acuerdo le dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo. Sin embargo, la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19 debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza— (Santander Trade, 2021).

En cuanto al comercio con el mundo, Argentina ha sido un mercado relativamente cerrado al comercio internacional. Sin embargo, el gobierno ha intentado reducir el proteccionismo y el presidente Fernández busca lograr una relación madura con China y Estados Unidos (Santander Trade, 2021).

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. Aunque los dos países trabajaron juntos en 2019 para lograr un acuerdo comercial entre el MERCOSUR y la UE, las relaciones se han complicado desde la elección de Alberto Fernández, ideológicamente opuesto a Bolsonaro. Además, el MERCOSUR está debilitado, con una frágil estructura institucional y diferencias ideológicas entre sus miembros. Con planes de cambiar sus reglas, Argentina posiblemente postergue la apertura de su economía a tratados bilaterales, mientras que el resto de los miembros sigue el camino contrario (Santander Trade, 2021).

Entonces, podemos decir que el contexto político actual resulta poco favorable para aquellas Pymes que quieren insertarse en el mercado internacional debido a la actitud restrictiva del gobierno con respecto al comercio internacional. Sin embargo, es importante mencionar que en Argentina existen ciertos organismos dentro del ámbito público y privado que tienen como objetivo promover las exportaciones de nuestro país. Entre los más importantes podemos mencionar el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Agencia Pro Córdoba, Ministerio de Industria, Comercio y Minería, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI), etc.

FACTOR ECONÓMICO

Lo económico tiene un impacto significativo en la forma que una empresa hace negocios y en su rentabilidad, determinando así su probabilidad de éxito o fracaso. Por eso es importante analizar variables económicas tales como el PBI, el PBI per cápita, la tasa de interés, tipo de cambio, la inflación, riesgo país, los ingresos disponibles por consumidores, el crecimiento económico, balanza de pagos, balanza comercial, el sector metalúrgico, entre otras.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$487 miles de millones y un PBI per cápita de 10.636,12 USD. (commons, 2021)

Tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza. Para frenar las presiones inflacionistas, el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021. Según INDEC en 2022 la inflación fue del 94.8%, el registro más alto en 32 años. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021. Además, el país ha ido avanzando en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, aunque todavía no se ha llegado a un acuerdo. (Santander Trade, 2021)

A la hora de analizar lo económico es de suma relevancia tener en cuenta principalmente el tipo de cambio ya que determinara si los costos internos son competitivos para el resto de mundo. El tipo de cambio que se tiene en cuenta en Argentina es siempre en relación al dólar.

Argentina se caracteriza por su volatilidad cambiaria. Esto quiere decir que el tipo de cambio y el acceso a las divisas internacionales es un tema complejo donde varios factores entran en juego.

Tipo de cambio con respecto a la divisa USD en el día de la fecha 2/03/23:



Ilustración 1- Tipo de cambio; <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

Durante la última década, el país ha contado con distintas normativas en materia cambiaria. Algunas disposiciones han sido aplicadas, derogadas y restablecidas nuevamente. Un ejemplo notable es la obligación que tienen los exportadores de negociar sus ingresos en divisas con el Banco Central. También debe agregarse el mecanismo de Seguimiento de Cobro de Exportaciones, Secoexpo, el cual ejerce una supervisión estricta sobre las divisas generadas mediante exportaciones para su ingreso obligatorio al país.

Por otro lado, es importante analizar el Riesgo País ya que este indicador si es alto puede repercutir negativamente en la llegada de inversiones a largo plazo y además, puede complicar las necesidades financieras del país. El riesgo país que mide JP Morgan se ubica en 2090 puntos en el día 3/03/2023.

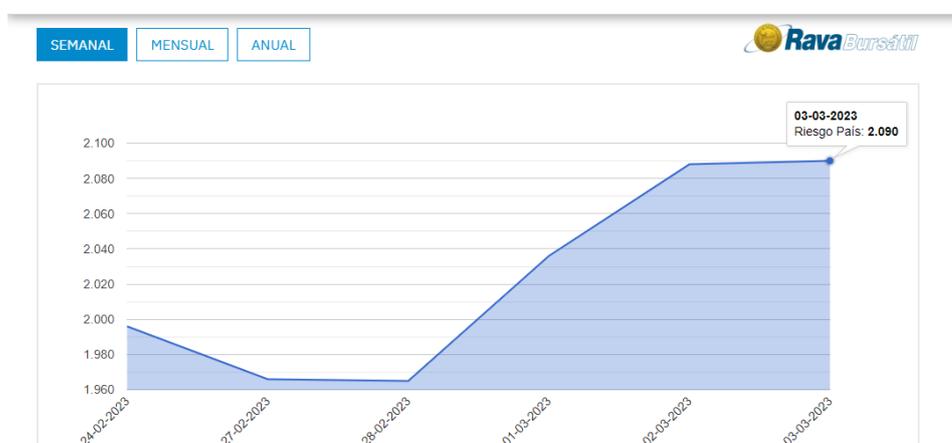


Ilustración 2- Riesgo país argentino semanal 2023; <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Durante el segundo trimestre de 2021, la cuenta corriente arrojó un superávit de US\$ 2.763 millones. Esto se explicó por el ingreso neto registrado en la balanza de bienes y servicios por US\$ 4.485 millones, y el ingreso secundario por US\$ 479 millones, compensado parcialmente por el déficit observado en el ingreso primario, de US\$ 2.200 millones. En el trimestre analizado, la cuenta financiera mostró un egreso neto de capitales de US\$ 2.554 millones. Por efecto de las transacciones de la balanza de pagos, las reservas internacionales se incrementaron en US\$ 2.403 millones. (INDEC- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

En julio de 2021, las exportaciones alcanzaron 7.252 millones de dólares, mayor nivel registrado desde junio de 2013, y las importaciones, 5.715 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó 54,7%, en relación con igual mes del

año anterior, y alcanzó un monto de 12.967 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit de 1.537 millones de dólares (INDEC, 2021)

Por último, es menester analizar el sector económico de nuestro interés, el metalúrgico:

En 2021, la actividad industrial en Argentina registró un importante crecimiento. La industria automotriz, la metalurgia y el acero, los materiales de construcción, el refinado de petróleo y la producción de alimentos y bebidas fueron las actividades que registraron la mayor recuperación. Las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo tras la pandemia impulsaron el gasto en bienes no duraderos en 2021, mientras que los bienes duraderos experimentaron un aumento del consumo como consecuencia de la inflación, ya que se consideran un depósito de valor ante el deterioro del peso argentino. (Santander, 2022)

Como conclusión podemos decir que Argentina presenta varios factores que permanecen aún no resueltos como ser la pandemia, el resultado de las elecciones y el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Algunas predicciones económicas de nuestro país para el 2022, según Infobae, son otro año de alta inflación, bajo crecimiento, mucha incertidumbre por ende pocas inversiones e inestabilidad cambiaria. (Infobae, 2021).

FACTOR SOCIAL

Argentina cuenta con una población de 46.234.830 personas, y según el último censo de INDEC, la población extranjera, a nivel nacional, está constituida por 1.805.957 personas; 974.261 son mujeres, mientras que 831.696 son varones. El 77,7% proviene de los países limítrofes y de Perú; la paraguaya es la comunidad mayoritaria con 550.713 integrantes (INDEC, 2010).

En el cuarto trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 47,6%; la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 44,6%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 6,3%. (INDEC, 2022)

En los primeros ocho meses del 2022, la actividad metalúrgica presentó un crecimiento del 7,9% en términos interanuales y acumuló un aumento del 7,6%. Si se compara con julio de este año, el nivel de producción registró una variación de +0,8%. Por lo tanto, la actividad del

sector se encuentra por encima de los niveles de 2019, según detalló en un informe la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). (2022)

FACTOR TECNOLÓGICO

Factor clave para la internacionalización de una empresa. Es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en los diseños de productos/servicios como en los procesos para poder estar a la altura de la competencia y del mercado que tiene cada vez mayores exigencias. Las nuevas tecnologías aplicadas al sector metalúrgico permiten mayor capacidad productiva y eficiencia.

A pesar de la delicada coyuntura económica, el 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos tres meses. La mayoría de estas transformaciones de Industria 4.0 se orientan a mejorar los procesos productivos y la comercialización de la industria. (MERCADO, 2020)

ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MUNDIALES

Como mencionamos anteriormente, la máquina lavadora será el producto objeto de exportación, por lo tanto se hará hincapié en la misma. A continuación, se utiliza Tarifar para detallar la posición arancelaria correspondiente al NCM y al Sistema Informático Malvina del producto a exportar (máquinas lavadoras industriales):

8424.30.10.900 M

84

Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

8424

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.

8424.30

-Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares.

8424.30.10

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

8424.30.10.900

Los demás.

Según Tarifar el derecho de exportación que le corresponde a las máquinas lavadoras industriales es del 0%. Además, contempla un reintegro Intra/Extrazona del 7%. A partir de la oficialización de la exportación la empresa tendrá 180 días corridos para ingresar las divisas y 5 días hábiles de la fecha de cobro para liquidarlas en el mercado local según la Comunicación A 6770 del BCRA (Banco Central de la República Argentina). Siguiendo con el análisis del régimen general de exportación a consumo, esta posición, tiene como intervención previa obligatoria RENAR- Registro Nacional de Armas, ARN- Autoridad Regulatoria Nuclear. Por otro lado, los Acuerdos en vigor son Egipto – MERCOSUR r, Israel – MERCOSUR y MERCOSUR – CCPAC: Bolivia, Chile. (Tarifar, 2021)

Para un estudio previo de mercado es importante analizar la Oferta y la Demanda mundial del producto en cuestión con el fin de conocer cuáles son los países que compran y venden este tipo de producto:

Oferta mundial de máquinas lavadoras

Exporters	Exported value in 2018	Exported value in 2019	Exported value in 2020
World	3152882	2913195	3134305
China	635085	600244	749017
Germany	806162	713611	706215
Italy	442663	397007	419751
United States of America	230204	180752	171680
Viet Nam	277	30887	150211
Netherlands	106734	88214	117621
Denmark	65607	65301	72096
Canada	66856	62452	62191
Poland	76323	68335	60941
United Kingdom	63379	69137	58602
Belgium	51696	51497	56478
France	51975	61101	52616
Spain	48428	44889	50062
Slovakia	7721	39354	46789
México	42742	40089	37219
Japan	51276	50204	35880
Czech Republic	49778	48679	34295
Austria	46537	28894	32592
Hungary	37220	32992	26706
Turkey	13647	16934	19667

Tabla 1- Lista de países exportadores para el producto seleccionado *medido en miles de USD*; Fuente: *elaboracion propia en base a Trade Map2020*; <https://www.trademap.org>

En dicho cuadro tenemos una lista de los 20 principales países que se llevan más del 75% de las importaciones mundiales, de un total de 225 países que muestran estadísticas de la partida elegida.

Como podemos observar en valores exportados tenemos a China a la cabeza, seguida de Alemania e Italia. Si ordenamos la lista según el porcentaje de crecimiento entre 2019 y 2020 tenemos a China con un crecimiento en las exportaciones del 25%, Italia con un crecimiento positivo del 6% y Alemania con crecimiento de 1% negativo. Con distancias entre países de más de 1000 km y con una concentración de menos de 0,87% con los países que negocian, podemos asegurarnos que son mercados interesantes según sus indicadores de crecimiento y la poca concentración de socios comerciales. Sin embargo, los países que nos interesan dentro del listado son México y Brasil ya que pertenecen a Latinoamérica, mercado de interés para la exportación de las máquinas lavadoras.

Demanda mundial de máquinas lavadoras

Importers	Imported value in 2018	Imported value in 2019	Imported value in 2020
World	5472675	3154304	3387388
United States of America	539051	500026	688228
Germany	280313	230111	242509
France	227080	221635	230607
United Kingdom	164164	136588	169657
Russian Federation	137583	123788	131303
Canada	110252	105883	128680
China	292707	195324	108306
Poland	79699	94696	95247
Mexico	125568	109796	92895
Netherlands	89477	76323	92029
Spain	79211	69897	91040
Italy	73622	84089	90791
Belgium	63011	59376	71061
Austria	68321	58549	60770
Australia	52633	54852	55527
Brazil	62709	47462	53029
Viet Nam	51660	50861	48133
Denmark	28959	27295	47313
Slovakia	23149	43108	44858
Czech Republic	34147	29314	39559

Tabla 2- Listado de países importadores para producto seleccionado medido en miles de USD; Fuente: elaboración propia en base a Trade Map; 2020; <https://www.trademap.org>

En dicho cuadro tenemos una lista de los 20 principales países que se llevan más del 75% de las importaciones mundiales, de un total de 225 países que muestran estadísticas de la partida elegida.

Como podemos observar, en valor importado Estados Unidos está a la cabeza, seguido de Alemania y Francia. Si ordenamos la lista según el porcentaje de crecimiento entre 2019 y 2020 tenemos primero a Estados Unidos con un crecimiento en las importaciones del 38% seguido por Alemania con un valor de 5% y, por último, Francia con un 4% de crecimiento. Sin embargo, tenemos también a Brasil y México como importadores de interés.

A modo de conclusión se puede decir que existen oportunidades para la empresa MANSER en Brasil y México. Estos fueron los dos únicos mercados potenciales dentro del mercado Latinoamericano que es al cual se apunta.

DIAGNOSTICO Y DISCUSIÓN

Luego del análisis de situación previamente realizado se puede afirmar que la empresa se encuentra sólidamente insertada en el mercado nacional, lo cual supone una gran ventaja a la hora de expandirse hacia otros mercados. Dispone de capacidad instalada suficiente para aumentar los procesos de producción y así satisfacer la demanda que implicaría el comercio internacional. Sin embargo, se resalta como aspecto relevante la necesidad de incorporar personal especializado en comercio exterior para orientar la empresa hacia la internacionalización y poder cumplir sus objetivos económicos/financieros. No obstante, queda de manifiesto que uno de los principales aspectos a mejorar tiene que ver con las demoras en los plazos de entrega por fallas que se generan dentro del proceso productivo y a veces por la falta de comunicación, de insumos, errores en la programación de las máquinas, etc.

Por otro lado, el panorama político-económico de Argentina siempre es de mucha influencia a la hora de tomar la decisión sobre las posibilidades de expansión de una empresa. No obstante, existen programas gubernamentales de apoyo a las pymes y organizaciones de promoción de exportaciones como, por ejemplo, el “Plan de Desarrollo Federal Exportador Pyme” que tiene como objetivo promover el desarrollo exportador a través de la capacitación, asistencia técnica, financiamiento, promoción y posicionamiento, oportunidad de la cual MANSER puede aprovechar para beneficiarse.

Cabe destacar que actualmente la empresa cumple con las normas de calidad internacional ISO9001. Por otro lado, al fabricar y vender un producto de valor agregado goza de una alícuota de exportación del 0%

A modo de conclusión, más allá del contexto desfavorable y las debilidades internas, la exportación le será una gran oportunidad para crecer como organización y otorgarle prestigio. Además, tiene la ventaja de ingresar al mercado internacional como empresa competitiva dada la calidad garantizada de sus productos, el bajo precio y la desgravación de la exportación.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan las herramientas y bases teóricas que darán lineamiento al proyecto de exportación con el objetivo introducir al lector y asegurar una óptima comprensión.

Para abordar el primer objetivo específico que es detectar un potencial mercado en Latinoamérica se va a seleccionar un número limitado de países, los cuales serán analizados en profundidad sobre aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

De este análisis se obtendrán una serie de variables socioeconómicas que serán de significativa importancia para la elección del mercado de exportación, las cuales seleccionaremos para darle un valor en base a rango de criterios predeterminados o referencias. Para visualizar esta explicación, supongamos que dentro del factor económico seleccionamos la variable PBI, nos quedaría:

País	PBI (US\$-miles de millones)	Valor	Rango	Valor
Uruguay	72.15	4	65.001 => 75.000	1 0 => 45.000
Países Bajos	43,72	1	0=> 45.000	2 45.001 => 55.000
Alemania	3809,39	5	75.001 => más	3 55.001 => 65.000
Suecia	485,92	5	75.001 => más	4
Chile	428,41	5	75.001 => más	5 75.001=> más

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia en base Epi.com (Environmental performance Index)

Repetimos el mismo procedimiento con todos los factores y variables de cada país. Luego de obtener todos los valores podemos hacer uso de la matriz multicriterio. Esta herramienta se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección (AEC, s.f.).

Para esto se deben seguir rigurosamente los siguientes pasos:

- Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
- Segundo paso: escoger criterios.
- Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
- Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
- Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
- Sexto paso: valorar los resultados.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente apartado se aplicarán las herramientas planteadas en el marco teórico para cumplir con los objetivos específicos planteados.

Lista de países exportadores Latinoamericanos para el producto seleccionado:

Exportadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020
México	52.223	45.155	42.742	40.089	37.219
Brasil	8.615	14.231	16.497	14.754	11.748
Panamá	1.107	1.038	1.262	1.231	1.120
Chile	429	184	190	438	868
Argentina	2.149	1.314	820	1.225	348
República Dominicana	23	39	23	80	268
Colombia	378	344	683	318	128
Guatemala	99	52	110	41	125
Uruguay	0	6	24	17	64
Costa Rica	142	112	217	304	52
Paraguay	4	5	0	0	51
Bahamas	23	52	514	114	46

Tabla 5- Valor exportado en miles de USD de países exportadores Latinoamericanos; Fuente: Trade Map; https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1

De acuerdo a lo visualizado se afirma que los países que mayor participación tienen en esta actividad en el período 2016-2020, como se pudo observar en el análisis situacional, fueron México y Brasil seguidos por Panamá, Chile, Rep. Dominicana, entre otros.

Lista de países importadores latinoamericanos para el producto seleccionado:

Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020
México	130.404	144.109	125.568	109.796	92.895
Brasil	35.928	59.483	62.709	47.462	53.029
Argentina	31.335	37.979	34.905	15.422	15.785
Chile	10.782	10.687	13.392	12.153	12.418
Ecuador	3.109	4.232	5.672	6.077	7.202
Colombia	6.753	10.785	9.763	11.032	6.975
Perú	4.969	7.023	5.980	5.422	5.419
Costa Rica	5.183	5.012	5.362	3.782	4.336
Guatemala	3.710	2.921	3.388	3.026	3.932
Panamá	4.786	7.019	6.703	5.708	3.894
Paraguay	3.042	3.608	4.213	3.477	3.761
República Dominicana	2.203	1.513	2.145	3.470	3.499
Uruguay	2.068	2.582	2.762	2.522	3.202

Tabla 6- Valor importado en miles de USD de países latinoamericanos; Fuente: Trade Map; https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c4%7c1%7c1%7c1

En relación a las importaciones mundiales de países latinoamericanos para la posición arancelaria, como se puede ver, México fue, por notoria diferencia, el país de la región que más dólares importó participando en el período 2016-2020 con un 65% del total importado. En segundo lugar se ubicó el principal socio comercial de Argentina, Brasil, que concentró un 20% del total importado para el período en estudio. Entre ambos países representan el 85% del total importado por los países latinoamericanos. Sin lugar a dudas marcaron una superioridad frente a los demás países. Al ranking lo continuaron Chile, Ecuador, Colombia, Perú, entre otros. Entonces, para abordar el primer objetivo de detectar un mercado en Latinoamérica., se presentará una matriz multicriterio donde se someterán a análisis los distintos países que representaron mayor demanda del producto en cuestión (México, Brasil, Chile, Ecuador y Colombia) con el fin de evaluar distintos criterios y puntuarlos respecto a valores de interés y así obtener al país más atractivo y con el menor margen de riesgo. Las distintas variables/criterios que se consideraron fueron:

Tipo de cambio

Inflación Interanual

Riesgo País

Crecimiento del PBI (% anual)

Clima de negocios

Índice de desempeño logístico

Distancia entre países

Importaciones totales del producto en 2020 (miles de USD)

MATRIZ MULTICRITERIO 1

		Países			
		Chile		Brasil	
Criterio	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Tipo de cambio (20/10/2021)	0.15	2	0.3	2	0.3
Inflación interanual (Septiembre 2021)	0.12	2	0.24	4	0.48
Riesgo país (20/10/2021)	0.12	4	0.48	2	0.24
Crecimiento del PBI (% anual, 2020)	0.12	2	0.24	1	0.12
Clima de negocios (2021)	0.10	2	0.2	3	0.3
Índice de desempeño logístico (2018)	0.12	3	0.36	2	0.24
Distancia entre países	0.12	1	0.12	2	0.24
Importaciones totales del producto en 2020 (miles de USD)	0.15	2	0.3	4	0.6
TOTAL	1		2.24		2.52

Tabla 7- Elaboración propia en base a diversas fuentes. Ver Anexos.

MATRIZ MULTICRITERIO 2

		Ecuador		Colombia		México	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Criterio	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Tipo de cambio 20/10/2021	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3
Inflación interanual (Septiembre 2021)	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Riesgo país (20/10/2021)	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Crecimiento del PBI (% anual, 2020)	0.12	4	0.48	3	0.36	5	0.6
Clima de negocios (2021)	0.10	1	0.10	2	0.2	2	0.2
Índice de desempeño logístico (2018)	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Distancia entre países	0.12	3	0.36	3	0.36	5	0.6
Importaciones totales del producto en 2020 (miles de USD)	0.15	1	0.15	1	0.15	5	0.75
TOTAL	1		1.72		1.94		3.17

Tabla 8- Elaboración propia en base a diversas fuentes. Ver Anexos.

Tomando en consideración todas las variables analizadas y la información recabada en la matriz se observa que México sería el mercado más conveniente para concretar el proyecto ya que al realizar el análisis de datos se obtuvieron mejores puntuaciones respecto a Chile,

Brasil, Ecuador y Colombia. Es un país latinoamericano que si bien no forma parte del MERCOSUR, cuenta con una preferencia arancelaria del 100% para la exportación. Además, como ya se ha analizado, de los países latinoamericanos es el que mayor volumen importa de la posición citada.

Una vez definido el país al que se exportará es de mucha importancia definir cuál será la estrategia a utilizar para ingresar. Para ello se propone una estrategia de *exportación directa*, en la cual la empresa deberá realizar la búsqueda del cliente en el exterior para lo cual se recomienda utilizar varias formas de promoción del producto. Una alternativa puede ser mediante bases de datos internacionales en donde se encuentran estadísticas de importación del producto y datos para contactar potenciales clientes en el exterior:

EMPRESA	DATOS			Dirección
	Página web	Teléfono	Mail	
Kaercher México S.A DE C.V	https://www.kaercher.com/mx/inside-kaercher/empresa/acercade-kaercher.html	(55) 2629 4900	E-mail: contacto.mx@mx.kaercher.com	Circuito Poetas 68 Col. Ciudad Satélite C.P. 53100 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Koblenz Electric S.A De C.V	https://koblenz.com.mx/	(55) 5864 0300	ventas@koblenz.com	Estado de México Av. Ciencia No. 28 Parque Industrial Cuamatla Cuautitlán Izcalli, C.P. 54730
Merck Sa De Cv	https://www.merckgroup.com.mx-es/expertise/industrial.html	+52 55 1122 1600	edgar.paredes@merckgroup.com	Merck S.A. de C.V. Calle 5, Número 7 Frac. Industrial Alce Blanco Naucalpan de Juárez Estado de México México. 53370
A&C International Supply, S.A de C.V	https://www.aycsupplies.com/es/	+52 231-138-6950	a.cruz@aycsupplies.com	oficinas en CDMX, Puebla, Querétaro y Aguascalientes.
Apolo69	http://www.apolo69.com/contacto.php	(62) (81) 8881-9038		José María Morelos 1602, Nuevo Repueblo, 64700 Monterrey, N.L., México
Yamazen Mexicana	https://www.yamazen.com.mx/	+52 (472) 748 6400	info@yamazen.com.mx	Av.Mina de Guadalupe 950-i, Parque Industrial Santa Fé IV, Puerto Interior, Silao, Guanajuato, México, C.P. 36275

Tabla 9- Base de Datos de empresas en México para comercializar: Fuente: elaboracion propia en base a Trade Map y Penta-Transaction (2021)

Otra alternativa de promoción, en el plano local, es apoyarse en diferentes instituciones del ámbito tanto público como privado que se dediquen a promocionar y promover las exportaciones argentinas. Organizaciones como, por ejemplo, la Agencia ProCórdoba, la

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), entre otras. De esta forma, la empresa formará parte de las bases de datos de exportadores argentinos que son consultadas por importadores de todo el mundo facilitando así el contacto con clientes potenciales del exterior. Por otra parte, en el plano internacional, participar en ferias internacionales en el mercado objetivo relacionadas al rubro (TECMA- Exposición Internacional de Tecnología en Máquinas y Herramientas), rondas de negocios, misiones comerciales, viajes con agenda propia.

Luego de haber conseguido un potencial cliente se procede a realizar una oferta comercial internacional teniendo en cuenta las siguientes variables: descripción del producto, embalaje y etiquetado, cantidad, precio, logística, condiciones de entrega, condiciones de pago.

La oferta elaborada consta de una unidad de máquina lavadora industrial a medida. Respecto a los requisitos para el ingreso del bien en el mercado seleccionado, la posición arancelaria del producto no se encuentra contemplada dentro de ninguna exigencia especial mexicana como ser, por ejemplo, las Normas Oficiales Mexicanas, por lo que se considera viable el ingreso del producto sin necesidad de realizar adecuaciones específicas. A demás, se considera necesario utilizar un embalaje que proteja a la máquina correctamente dentro de un contenedor (20 pies) para transporte marítimo, que resulte capaz de soportar distintos manipuleos y un viaje de aproximadamente 30 días sin sufrir ningún tipo de daño.

En relación a la logística, se puede realizar el pick up en la planta de MAN-SER S. R.L. en la ciudad de Córdoba y trasladar el contenedor hasta el puerto de Buenos Aires para tomar un buque cuyo destino sea el Puerto de Veracruz (puerto marítimo comercial más importante de México).

Por otro lado, sabiendo que MAN-SER S. R. L. no es conocida todavía en el plano internacional, se consideró necesario idear una atractiva propuesta de venta y postventa que incluya una amplia garantía y un asesoramiento/acompañamiento remoto.

Se partirá de la base en donde el valor promedio para las máquinas fabricadas por MAN-SER es de USD 60.000 y se considerará el incoterm DDP para conseguir un panorama completo de toda la operación, pero luego, que incoterm utilizar dependerá de cada cliente y su condición en particular. Sin embargo, cabe mencionar que el hecho de que el vendedor tenga que ocuparse del despacho de importación y pagar los impuestos exigidos puede causarle ciertos problemas por tener que realizar estas gestiones en un país que no es el suyo. Por lo que se recomienda utilizar la extensión DDP VAT unpaid (IVA no pagado), de esta forma la empresa vendedora no se hará cargo de pagar el IVA o los impuestos que se apliquen a la

importación siendo la empresa compradora la que se encargue de pagar el impuesto interior al consumo.

Los datos que se requieren para obtener el precio, se los obtuvo a través de páginas oficiales como Tarifar y BBVA Francés, por medio de cálculos correspondientes o realizando consultas a profesionales tales como Despachantes de Aduana.

Por último, como medio de pago se utilizaría la carta de crédito ya que es el medio más seguro y es la primera transacción que se hace entre las empresas. Suele negociarse entre 90 o 180 días, mientras mayor sea el plazo de la carta, mayor será el precio con el que se cotee el bien. Independientemente de la modalidad de cobro elegida, para la posición arancelaria bajo estudio existe la obligatoriedad de ingresar las divisas a los 180 días corridos desde el cumplimiento de embarque por aduana y de liquidar dichos ingresos en el mercado de cambios 5 días hábiles desde la fecha efectiva de cobro.

A continuación, se detallan los diferentes costos que impactarían en la exportación marítima de una unidad del producto en un contenedor estándar de 20 pies a un cliente potencial en México.

Concepto	Valor USD	Detalle
Costo de la mercadería	60.000	Fabricación
IID	No existe	Insumos importados en forma directa
IIT	No existe	Insumos importados en admisión temporaria
Packaging	125	Embalaje
Seguro Interno	110	Cba- Bs As
Flete interno	950	Pick up + flete interno Cba- Bs. As
Gastos Aduaneros Varios	810	ATA, Ingreso a Terminal, Manipuleo, etc
COSTO TOTAL	61.995	
Impuesto a la ganancia (%IG)	0.50%	0.50%- Res. Gral. AFIP N 3577/14
Despachante (%HonDA)	1%	Honorarios 1% del Valor FOB
Agente (%CAg)	2%	Comisión del agente 2% del FOB
Banco (%O)	0,75%	% de Otros Gastos que se coticen en función del Valor FOB: Comisión Bancaria 0,75% del FOB
Utilidad (%UIG)	15%	Utilidad del 15% sobre valor FOB incluyendo impuestos a la ganancias (0.50%)
Derecho de exportación (%D)	0%	Derecho de exportación según el tratamiento arancelario vigente
Derecho neto de exportación (%DN)	0%	%DN = %D/1+%D = 0%
Reintegro (%R)	7%	Beneficio sobre valor FOB
PRECIO FOB BS AIRES	70.249,29	

Tabla 10- Costos de exportación; Fuente: elaboración propia

A continuación, se visualiza cálculo del precio FOB obtenido de la VUCE:

EXPORTACION 8424.30.10.900M

XVI MAQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELECTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACION O DE REPRODUCCION DE SONIDO, APARATOS DE GRABACION O DE REPRODUCCION DE IMAGENES Y SONIDO EN TELEVISION, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS
 84 REACTORES NUCLEARES, CALDERAS, MÁQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS MECÁNICOS; PARTES DE ESTAS MÁQUINAS O APARATOS
 84.24 APARATOS MECÁNICOS (INCLUSO MANUALES) PARA PROYECTAR, DISPERSAR O PULVERIZAR MATERIAS LÍQUIDAS O EN POLVO; EXTINTORES, INCLUSO CARGADOS; PISTOLAS AEROGRÁFICAS Y APARATOS SIMILARES; MÁQUINAS Y APARATOS DE CHORRO DE ARENA O DE VAPOR Y APARATOS DE CHORRO SIMILARES.
 8424.30 - Máquinas y aparatos de chorro de arena o de vapor y aparatos de chorro similares
 8424.30.10 Equipos de desobstrucción de cañerías o de limpieza por chorro de agua
 8424.30.10.900M Los demás

Referencia personalizada

País destino	<input type="text" value="México"/>	Moneda	<input type="text" value="USD"/>	Tipo de Cambio	<input type="text"/>
Cantidad de mercadería	<input type="text" value="1"/> UNIDAD				

COSTOS DE EXPORTACIÓN		DERECHOS		MAS RESULTADOS	
	USD				USD
Costo de la Mercadería	<input type="text" value="60.000,00"/>	Es orgánico	<input type="text" value="NO"/>	TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN	<input type="text" value="61.995,00"/>
Envases y Embalajes	<input type="text" value="125,00"/>	Derechos Generales de Exportación	<input type="text" value="0,00"/> %	TOTAL GASTOS INDIRECTOS	<input type="text" value="2.634,35"/>
Flete Interno	<input type="text" value="950,00"/>	Derechos Adicionales Decreto 793/18 - 865/18	<input type="text"/> %	COSTO TOTAL	<input type="text" value="64.629,35"/>
Seguro Interno	<input type="text" value="110,00"/>			UTILIDAD NETA	<input type="text" value="10.537,39"/>
Otros gastos directos	<input type="text" value="810,00"/>				
GASTOS INDIRECTOS		UTILIDAD NETA (esperada)		DERECHOS GENERALES	
Comisiones	<input type="text" value="3,75"/> %	Utilidad Deseada % sobre el Valor FOB			<input type="text" value="0,00"/>
		Utilidad Neta	<input type="text" value="15,00"/> USD	DERECHOS ADICIONALES	<input type="text"/>
REINTEGROS		IMPUESTO A LAS GANANCIAS		TOTAL DERECHOS A PAGAR	
Ecológico, biológico	<input type="text" value="NO"/>	Pais destino diferente al de facturación	<input type="text" value="NO"/>	ANTICIPO IMP. GANANCIAS	<input type="text" value="0,00"/>
de Origen?	<input type="text" value="NO"/>	Es pais No cooperante?	<input type="text" value="NO"/>	REINTEGRO A COBRAR	<input type="text" value="4.917,45"/>
Tiene sello "Alimentos Argentinos..."	<input type="text" value="NO"/>	Anticipo ganancias	<input type="text" value="0,00"/>		
Mercadería elaborada en:		Precio FOB Oficial		Flete Internacional	
<u>Catamarca</u> : Antofagasta de la Sierra.		Fecha Prevista de Embarque	<input type="text"/>		<input type="text" value="0,00"/>
<u>Jujuy</u> : Cochinoqa, Humahuaca, Rinconada, Sta. Catalina, Susques, Tumbaya o Yavi.	<input type="text" value="NO"/>	Valor Oficial (Dol/Toneladas)	<input type="text" value="0,00"/> USD	TOTAL CFR	<input type="text" value="70.249,29"/>
<u>Salta</u> : La Poma o Los Andes		Total Valor Oficial	<input type="text" value="0,00"/> USD	CFR UNITARIO	<input type="text" value="70.249,29"/>
Adicional Reintegros	<input type="text" value="0,00"/> %				
Reintegros Generales	<input type="text" value="7,00"/> %	VALOR FOB	<input type="text" value="70.249,29"/> USD	Seguro de Carga Internacional	<input type="text" value="0,00"/>
		VALOR UNITARIO	<input type="text" value="70.249,29"/> USD	TOTAL CIF	<input type="text" value="70.249,29"/>
				CIF UNITARIO	<input type="text" value="70.249,29"/>

Ilustración 3- Calculadora Vuce precio FOB de exportación

Partiendo del valor FOB obtenido en la figura anterior, a continuación, en tabla 11 se determina el valor DDP VAT unpaid

TOTAL FOB	70.249,29	
Flete Internacional	800	Tte. Marítimo Bs As- Veracruz → CFR
Seguro Internacional	110	Seguro Internacional 0.35% valor mercadería →CIF
Gastos de destino	800	Gastos locales en Puerto Veracruz+ Gastos Aduaneros
IVA	%10,5	I.V.A. - Alícuota reducida: 10,5% - Art. 28 inc. e)
IVA percepción (Adicional)	%10	I.V.A. Percepción (Adicional): 10 % (R.G. 4461/19)
Derecho de importación (%DI)	%0	0% Arancel en destino
Impuesto a las ganancias (%IG)	%6	Anticipo del Impuesto a las ganancias
%Tasa Estadística	0	El Artículo 26 inciso g) del Decreto N° 690/02 exime del pago de la tasa de estadística a las mercaderías importadas nuevas sin uso comprendidas en los universos de Bienes de Capital y de Informática y Telecomunicaciones.
Flete interno destino	1100	Logística Terrestre Veracruz- DF
PRECIO DDP	92.417	DDP Ciudad de México, Mx
PRECIO DDP VAT Unpaid	73.058	DDP VAT Unpaid Ciudad de México, Mx

Tabla 11- Precio DDP VAT Unpaid; fuente: elaboración propia

A continuación, en este cuadro se visualizan los cálculos que se han realizado para llegar al precio DDP

TOTAL FOB	70.248	
Flete Internacional	800	Tte. Marítimo Bs As- Veracruz → CFR
Seguro Internacional	110	Seguro Internacional 0.35% valor mercadería →CIF
Gastos de destino	800	Gastos locales en Puerto Veracruz+ Gastos Aduaneros
Flete interno destino	1100	Logística Terrestre Veracruz- DF
BASE IVA	73.058	
IVA	(73.058 x 10,5%) 7.671	
IVA adicional	(73.058 x 10%) 7.305	
IG	(73.058 x 6%) 4.383	

Tabla 12- Cálculo base IVA; fuente: elaboración propia

Se representa en la siguiente figura un orden de tareas y línea temporal de lo que suelen demorar dichas tareas una vez tomada la decisión de exportar el producto basado en estimaciones de demora desde la investigación de mercado hasta trámites tanto burocráticos como logísticos.

DIAGRAMA DE GANTT

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	10.08.2021	30.08.2021	10.09.2021	01.10.2021	07.10.2021	12.10.2021	17.10.2021	01.11.2021	01.01.2022	10.01.2022
ANÁLISIS														
Análisis interno de la empresa	10.08.2021	30.08.2021		terminado										
PEST	30.08.2021	10.09.2021		terminado										
Oferta y demanda mundial	10.09.2021	30.09.2021		terminado										
SELECCIÓN DE MERCADO				terminado										
Filtración	01.10.2021	07.10.2021		terminado										
Identificación	07.10.2021	10.10.2021		terminado										
Selección	12.10.2021	17.10.2021		terminado										
SELECCIÓN DEL POTENCIAL CLIENTE				terminado										
ESTRATEGIA DE PENETRACION				En proceso										
Proceso logístico				En proceso										
Documentos aduaneros				En proceso										
Cobro y liquidación de divisas	01.01.2022	10.01.2022		En proceso										

Tabla 13- Diagrama de Gantt; Fuente: elaboración propia

CONCLUSIÓN

Este informe se puede concluir expresando que de todo lo analizado y planteado, Manser S.R.L. es una empresa muy consolidada en Argentina, seria, responsable. Sus productos se venden en varias provincias del país con gran éxito, son de excelente calidad, estando avalados por normas ISSO 9001. El objetivo claro y preciso es vender y exportar su producto estrella que son las “lavadoras de ropa industriales”.

En la actualidad, la empresa está en condiciones óptimas de producir, cuenta con los recursos tecnológicos necesarios y el recurso humano altamente capacitado, como así también con la infraestructura para poder producir y exportar las lavadoras. Sin embargo, aún queda mejorar

Se analiza y surge claramente que la opción más adecuada de exportación es Latinoamérica. De los países tenidos en cuenta se selecciona en primer lugar a México, luego le seguirían Chile y Brasil respectivamente. A pesar de que los gastos de logística y transporte hacia México son mayores que hacia los otros dos países limítrofes y que además no pertenece al MERCOSUR, México tiene con nuestro país una preferencia arancelaria del 100% (Tarifar, 2023)

Las recomendaciones a la empresa Manser S.R.L serian formar un equipo especializado en comercio exterior integrado por al menos un despachante de aduana, con quien realizar todas las gestiones y los trámites pertinentes en Aduana; recomendar asociarse a organismos que apoyan a Pymes como la agencia ProCórdoba, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional con el objetivo de tener acceso a capacitaciones permanentes y posibles financiaciones; se recomienda siempre estar a la vanguardia de los últimos adelantos tecnológicos que tengan que ver con la producción como con la comunicación y administración de la empresa

Finalmente, recomendar llevar a cabo acciones que demuestren un compromiso con el medio ambiente, ya sea implementando políticas sostenibles, procesos de producción más eficientes que reduzcan la cantidad de residuos generados, incorporando nuevas tecnologías que promuevan una reducción significativa del consumo de energía, etc. Todo esto ayudaría a mejorar la imagen de la empresa y aumentar su competitividad.

REFERENCIAS:

- (Octubre de 2022). Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/El-sector-metalurgico-registro-un-crecimiento-interanual-del-79-en-agosto-20221002-0016.html>
- AEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20o,se%20intenta%20objetivar%20la%20elecci%C3%B3n.>
- AEC. (s.f.). <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20o,se%20intenta%20objetivar%20la%20elecci%C3%B3n.>
- AEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20o,se%20intenta%20objetivar%20la%20elecci%C3%B3n.>
- Ambito. (20 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Argentina, B. -B. (enero de 2023). Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe_Enero_2023.pdf
- Banco Mundial. (2020). Obtenido de <http://bit.ly/2qFKksR>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Camara de Comercio Exterior de Cordoba. (2020).
- Camara de Comercio Exterior de Cordoba. (2020).
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2020).
- Charles W.L. HILL, & Gareth R. Jones. (2011). Administracion Estrategica. Cengage Learning.
- CIVUCE. (2006). Obtenido de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/4d5c18e55622e1040325749000756112/d13474b5adc1a25a032571e700642a03?OpenDocument>

Coface . (Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/>

Coface. (Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/>

commons, D. (2021). Obtenido de https://datacommons.org/place/country/ARG?utm_medium=explore&mprop=amount&popt=EconomicActivity&cpv=activitySource%2CGrossDomesticProduction&hl=es

Crehana. (s.f.). Obtenido de <https://www.crehana.com/ar/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>

Datosmacro.com. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/brasil#:~:text=La%20variacion%20mensual%20del%20IPC,es%20del%207%2C%25>.

El cronista. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/JP-Morgan-que-esperar-para-Argentina-si-se-agrava-el-escenario-economico-20180730-0023.html>

Geodatos. (2021). Obtenido de <https://www.geodatos.net/>

INDEC. (2010). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18>

INDEC. (2010). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-18>

INDEC. (Julio de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

INDEC. (Septiembre de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_215AF7148CA8.pdf

INDEC. (2022). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim22BE2C110849.pdf

INDEC- Instituto de Estadísticas y Censos. (Julio de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_07_210890F81832.pdf

INDEC- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

INDEC- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Septiembre de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/bal_09_21802286971A.pdf

Infobae. (10 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/14/argentina-2022-otro-ano-de-alta-inflacion-bajo-crecimiento-y-mucha-incertidumbre/>

Infobae. (14 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/14/argentina-2022-otro-ano-de-alta-inflacion-bajo-crecimiento-y-mucha-incertidumbre/>

Infobae. (24 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/08/24/el-clima-para-negocios-en-america-latina-suba-a-su-mejor-nivel-en-tres-anos/>

Informe Industrial. (s.f.). Obtenido de http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%BAgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas____152

Informe Industrial. (s.f.). Obtenido de http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%BAgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas____152

- MAN-SER S.R.L. (2021). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- MERCADO. (OCTUBRE de 2020). Obtenido de <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020).
- Morningstar. (20 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.google.com/search?q=peso+chileno+a+d%C3%B3lares&rlz=1C1VDKB_esAR946AR946&sxsrf=AOaemvKYHB0nuknDP_pCuU4405KKgjeocw%3A1634954642549&ei=kmlzYc7gIK_S1sQP76OL6Ac&oq=peso+chileno+a+d%C3%B3lares&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAEYATIHCAAQRxCwAzIHCAAQRxCwAzIHCAAQ
- Quesada, H. (2020). Obtenido de <https://helmanquesada.com/wp-content/uploads/2017/09/COMPILACI%C3%93N-ESTRATEGIA-Y-FACTORES.pdf>
- Santander Trade. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade. (septiembre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- Santander Trade. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>
- Santander Trade. (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander, T. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tarifar. (2021). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>
- Tarifar. (2023). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/legislacion/results/14049>
- Tarifar. (2023). *Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N° 6 celebrado entre la República Argentina y los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/legislacion/results/14049>
- Trade Map. (2020). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c%7c842430%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade, S. (2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- World Bank. (2020). Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&most_recent_value_desc=false&start=1961
- World Bank. (2018). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

ANEXOS TABLA N°5 y 6: Matriz multicriterio

País	Tipo de cambio (20/10/21)	Valor	Referencias
Chile	1 CLP= 0.0012	2	
Brasil	1 BRL= 0.18 U	2	1 Bajo
Ecuador	1 ECS= 0.0000	1	2 Medio
Colombia	1 COP= 0.000	1	3 Alto
México	1 MXN= 0.049	2	

Tabla 14- Tipo de cambio; fuente: datos brindados por Morningstar <https://www.google.com/intl/es/googlefinance/disclaimer/>; 2021

País	Inflación Interanual (Valor	Rango	Valor
Chile	5,30%	2 2,5 => 7,0	1 0=> 2,5
Brasil	10,80%	4 7,0=> mas	2 2,5=> 5,0
Ecuador	1,10%	1 0 => 2,5	3 5,0=> 7,0
Colombia	4,50%	2 2,5=> 7,0	4 7,0=>
México	6,00%	2 2,5=>7,0	

Tabla 15- % Inflación Interanual (septiembre 2021) ; fuente: datosmacro.com; <https://datosmacro.expansion.com/>; 2021

País	Distancia desde Argentina	Valor	Rango	Valor
Chile	768km	1	0=> 800	1 0 =>800
Brasil	2.916km	2	800=> 3000	2 800=>3000
Ecuador	4.315km	3	3000=> 5000	3 3000=>5000
Colombia	4.885km	3	3000=>5000	4 5000 => 7000
México	7.981km	5	7000=> mas	5 7000=> más

Tabla 16- Distancia entre países; Fuente: Geodatos; <https://www.geodatos.net/>; 2021

País	Crecimiento del PBI (%an	Valor	Rango	Valor
Chile	-5.8	2	-4.5=> -6	1 -1=>-4.5
Brasil	-4.1	1	-1=>4.5	2 -4.5=>-6
Ecuador	-7.8	4	-7=> -9	3 -6=>-7
Colombia	-6.8	3	-6=>-7	4 -7=> -8
México	-8.2	5	-8=> mas	5 -8=> más

Tabla 17- Crecimiento del PBI (%anual); Fuente: World Bank; <https://www.bancomundial.org/es/home>; 2020

País	Riesgo país	Valor	Valor
Chile	125- A3	4	1 D/E
Brasil	329- C	2	2 B/C
Ecuador	815- C	2	3 A4
Colombia	290- B	2	4 A3
México	207- B	2	

Tabla 18- Riesgo País; Fuente: Coface; <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/>; 2021

País	Clima de negocios sep-21	Valor	Rango	Valor
Chile	104,1 -A3	2	90=> 110	1 70 => 90
Brasil	116,5 -A4	3	110=> mas	2 90=>110
Ecuador	77,9 -B	1	70 => 90	3 110=> mas
Colombia	101,1 -A4	2	90 => 110	
México	92,4 -A4	2	90 => 110	

Tabla 19- Clima de negocios; Fuente: Infobae; <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/08/24/el-clima-para-negocios-en-america-latina-suba-a-su-mejor-nivel-en-tres-anos/>; 2021

País	Índice de desem	Valor	Rango	Valor
Chile	3,32	3	3,30=>mas	1 1,0=>2,90
Brasil	2,9	2	2,90=>3,30	2 2,90=> 3,30
Ecuador	2,88	1	1,0=>2,90	3 3,30=>mas
Colombia	2,94	2	2,90=>3,30	
México	3,05	2	2,90=>3,30	

Tabla 20- Índice de desempeño logístico; Fuente: World Bank; <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=BR>; 2018

País	Importaciones tota	Valor	Rango	Valores en i
Chile	12.418	2	10=>20	1
Brasil	53.029	4	30=>60	2 10=>20
Ecuador	7.202	1	0=>10	3 20=>30
Colombia	6.975	1	0=>10	4 30=>60
México	92.895	5	60=mas	5 60=>mas

Tabla 21- Importaciones totales en miles de USD; Fuente: Trade Map; <https://www.trademap.org/>; 2020