

Licenciatura en Comercio Internacional

TRABAJO FINAL DE GRADO



Oportunidad de expansión internacional para MAN-SER S.R.L.

---

Nicolai Musso M. Laura

Legajo: CIN02222

DNI: 42.827.964

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<i>Objetivo general</i> .....	5
<i>Objetivos específicos</i> .....	5
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<i>Análisis interno de la empresa</i> .....	5
<i>Análisis del sector doméstico</i> .....	7
<i>Análisis Político y Social</i> .....	7
<i>Análisis Económico</i> .....	8
<i>Análisis Cultural y Tecnológico</i> .....	10
<i>Importaciones mundiales y exportaciones mundiales</i> .....	11
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<i>Criterios excluyentes para la selección del mercado meta</i> .....	17
<i>Estrategia de penetración en el mercado de destino</i> .....	19
<i>Planificación de la exportación</i> .....	24
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS:</b> .....	<b>26</b>

## RESUMEN

En este trabajo final de Comercio Internacional el foco se situó en analizar la viabilidad de una primera exportación por parte de MAN-SER S.R.L. El producto que se analizó fue una máquina lavadora industrial. A partir de dicho objetivo, se investigó la situación de la empresa puertas adentro, así como el entorno que la rodea y se pudo identificar que vender en el mercado internacional estaba dentro de sus posibilidades. Además, se clasificó la mercadería de acuerdo con la Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM) y se destacó que paga el 0% de derechos de exportación.

Por otro lado, buscando responder a los objetivos específicos de este análisis, en primer lugar se seleccionó a Brasil, entre los países limítrofes de Argentina, como el mercado óptimo, por medio de la comparación y ponderación de criterios. Para el segundo objetivo específico de este trabajo, las estrategias de penetración en el mercado, se analizaron los tipos de exportación directa e indirecta y se desarrollaron las 4 P del Marketing (precio, producto, promoción y plaza o distribución). Cabe destacar que al establecer el precio se obtuvo un costo final de exportación de 124,722.44 USD, teniendo en cuenta el costo de la mercadería y todo el proceso hasta que llega a manos del comprador; además, se calculó el reintegro de la exportación, respecto a lo pagado en concepto de tributos interiores en las distintas etapas de producción y comercialización, de 6,991.00 USD.

Luego de haber abarcado todos los aspectos mencionados, se realizó un diagrama de Gantt u hoja de ruta en el que se detallaron de manera concisa todas las actividades y plazos aproximados con los que la empresa debería referenciarse.

Por último, se llegó a la conclusión de que hay muchos aspectos positivos por parte de la empresa para que realice esta exportación pero también la situación del país no es óptima.

**PALABRAS CLAVES:** Máquina lavadora industrial; primera exportación; mercado brasilero; estrategias de penetración.

## ABSTRACT

In this international commerce final project, the focus was on analyzing the viability of a first exportation of MAN-SER S.R.L. The product that was analyzed was an industrial washing machine. Based on this aim, the internal and external situation of the company was investigated and the possibility of selling this product in the international market was evidenced. Once this decisive point was established, the stock was classified according to the MERCOSUR Common Nomenclature (NCM) and the export duties to be paid are 0%.

Moreover, so as to meet the specific objectives of this analysis, it was selected the ideal market among the ones in the countries bordering Argentina by means of comparison and weighting criteria. The selected market was Brazil. For the second specific objective of this work, market penetration, the types of direct and indirect export were analyzed and the 4 P's of marketing (price, product, promotion, distribution); it should be pointed out that the total export price was 124,722.44 USD, contemplating the merchandise cost and the full process up until the final purchase; as well as the reimbursement of the amount paid in respect of internal taxes at the various stages of production and marketing is 6,991.00 USD.

Besides, a Gantt chart or a roadmap that detailed precisely the activities and approximate terms in which the company should finish the export was made.

Finally, it was concluded that there are many positive aspects on the part of the company to make this export but also the situation of the country is not optimal.

Keywords: Industrial washing machine; first exportation; brazilian market; strategies of penetration.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo final trata sobre el análisis para la primera exportación de una empresa de origen argentino ubicada en Córdoba, llamada MAN-SER S.R.L., que se desarrolla y compete en el sector metalúrgico fabricando y comercializando bienes industriales. A lo largo de los 28 años recorridos por esta empresa, fundada en el año 1995, ha logrado crecer ampliamente, lo que le ha permitido ampliar su oferta y capacidad productiva.

Desde el año 2014 los hijos del dueño original, Luis Mansilla, tomaron el liderazgo con el objetivo de lograr una forma de trabajo prolija; uno de los medios para conseguirlo fue logrando la certificación de las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001. Dicha implementación exigió adquirir formas de trabajo que se adecuarán a las normas. La firma cuenta con una clara visión, misión, valores y políticas claras establecidas.

En MAN-SER S.R.L. se fabrican protectores de bancada, extractores de viruta, lavadoras, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado. Además, se ofrecen servicios como corte, plegado y punzonado CNC, adaptación del producto de acuerdo con la necesidad del cliente, armado de la maquinaria vendida y soldaduras, entre muchos otros servicios. También se destaca cómo prestación el centro de mecanizado CNC (control numérico centralizado) ya que tiene una tecnología en automatización que permite que la velocidad de producción aumente. Cabe destacar que tiene un importante cliente en Córdoba, Volkswagen y también posee clientes de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis (MAN-SER S.R.L., s.f.).

Abordando la problemática, este reporte de caso se buscará que funcione cómo incentivo para que la empresa, cuando lo encuentre conveniente, se involucre en el mercado internacional exportando maquinas lavadoras industriales. Es decir, que MAN SER S.R.L. pueda encontrar oportunidades comerciales para la exportación del producto, objetivo que acompaña la visión “ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica”.

Además, se seleccionará un país entre los mercados pre-seleccionados, que son latinoamericanos, específicamente Bolivia, Paraguay, Chile, Brasil y Uruguay. Este criterio está orientado a que esta primera vinculación con las exportaciones no conlleve tantos riesgos en cuento al movimiento de la mercadería y por las diferencias culturales, políticas y comerciales que pueda haber. Se seleccionará el país más oportuno luego de realizar ciertos

análisis. Teniendo en cuenta datos expuestos por INDEC las exportaciones argentinas al MERCOSUR, estuvieron en su mayoría destinadas a Brasil con el 81,18 %, el 9.98%, a Uruguay, el 8,38%, a Paraguay y 1,44%, a Venezuela. Por lo tanto, los comerciantes entre estos países ya están habituados a un trato con Argentina y MAN-SER S.R.L. tendría esa ventaja.<sup>1</sup>

También, es necesario determinar la clasificación arancelaria del producto objetivo a través de la Nomenclatura común del MERCOSUR (NCM), este es un sistema que permite individualizar y clasificar arancelariamente a la mercadería a través de un código formado por once números y una letra<sup>2</sup>. Las NCM de máquinas lavadoras industriales es la 8424.30.10.900M<sup>3</sup>. El tratamiento arancelario aplicable a esta posición arancelaria consiste en un derecho de exportación del 0% y un reintegro del 7% respecto a lo pagado en concepto de tributos interiores en las distintas etapas de producción y comercialización<sup>4</sup>. Según INDEC se estima que las exportaciones entre enero y febrero del 2023 de mercadería clasificada en el mismo capítulo en el que se identifican las lavadoras industriales alcanzaran 206.264 millones de dólares, siendo superiores en un 16.3% con respecto al cálculo estimativo del mismo periodo en el año 2022.

### Imagen 1: NCM para las lavadoras industriales.

Descripción	
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

Texto según: Dto. PEN N° 1126/2017

*Fuente:* (Tarifar, 2023)

A continuación, se describirán antecedentes sobre empresas que ya han exportado lavadoras, lo cual le otorga mayor credibilidad a la propuesta.

El principal competidor de la empresa en cuanto a la producción de las lavadoras es EISAIRE S. R. L. Esta compañía radicada en Córdoba, Argentina, también las exporta y tiene una particularidad, exporta con el nombre “INDAIRE S.R.L”, este dato ha sido confirmado

<sup>1</sup> Elaboración propia en base a cuadros de INDEC

<sup>2</sup> (Argentina.gob.ar, 2023)

<sup>3</sup> Dato aportado por el despachante Jorge Luis Falcón

<sup>4</sup> (Tarifar, 2023)

por medio de comunicación directa con MAN SER. Sus principales destinos de exportaciones son Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Por último, al igual que la empresa analizada en este trabajo están certificados por la norma ISO 9001:2015 (sistema de gestión de calidad) (Exportadores de Córdoba).

Por otro lado, ESTABLECIMIENTO ESPERANZA es otro competidor en la producción y venta de máquinas lavadoras. La empresa está radicada en Santa Fe, Argentina, y tienen más de 80 años de experiencia en el mercado, además es exportadora desde fines de los años 80 (Establecimiento Esperanza).

En tercer lugar, se ha detectado como productora de la mercadería en cuestión la empresa TRADEFIN INDUSTRIAS que se encuentra en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, y nació siendo una Trader Internacional, especializándose en la importación y exportación de productos industriales. En la actualidad también fabrica lavadoras (Tradefin).

Cabe destacar que entre las empresas mencionadas MAN-SER S.R.L. se diferencia porque la mayoría de las veces toda la maquinaria que fabrica lo hace cumpliendo requisitos particulares de cada cliente, es decir, no fabrica de manera estandarizada.

### ***Objetivo general***

Detectar una oportunidad comercial para la empresa cordobesa MAN-SER S.R.L. dentro de los países limítrofes de Argentina para que, en el último semestre del año 2023, tenga la posibilidad de realizar su primera exportación de una máquina lavadora industrial.

### ***Objetivos específicos***

1. Seleccionar un país limítrofe como mercado meta que tenga potencial de demanda de lavadoras industriales producidas por la empresa MAN-SER S.R.L.
2. Definir estrategias de penetración por parte de MAN-SER S.R.L. para que sea posible exportar lavadoras industriales al mercado previamente seleccionado.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### ***Análisis interno de la empresa***

Convertirse en una empresa exportadora puede significar mayor participación de mercado y por lo tanto crecimiento, previamente es necesario hacer un análisis del contexto porque se necesita seguridad para invertir en la producción y en los costos de comercializar internacionalmente.

En el siguiente apartado se analiza la empresa en cuestión utilizando la matriz FODA, creada por Albert S. Humphrey. Con esta herramienta, se detallarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden sobre MAN-SER S.R.L.

**Tabla 1:** Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación, es decir, ofrece productos particulares de acuerdo a las necesidades de cada comprador.</li> <li>• Habilidades tecnológicas.</li> <li>• Compradores previos, nacionales, reconocidos.</li> <li>• Diversificación de productos y de compradores.</li> <li>• Certificación de las normas ISO.</li> <li>• Procedimientos definidos para el manejo de cada área.</li> <li>• Que los procesos de producción se desarrollen de forma conjunta e integrada, con un flujo constante de información y comunicación.</li> <li>• Cuida de sus empleados, cuenta con mediciones de ruidos para evitar que las personas vean afectada su salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar a nuevos mercados.</li> <li>• Que sus clientes exporten en caso de tener sede en otros países</li> <li>• Antecedente de una empresa extranjera interesada en los productos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing escaso</li> <li>• Nula participación en ferias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica del país y trabas en el comercio</li> <li>• Escasa financiación.</li> <li>• Empresas nacionales insertadas en el mercado internacional.</li> <li>• Pérdidas de ganancia por la brecha cambiaria.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

De lo detallado en el FODA, según información obtenida sobre la empresa y analizando el entorno, se puede destacar mucha potencialidad por parte de ella, lo que genera



expectativas de que pueda afrontar el mercado internacional, siempre y cuando tenga los mecanismos para superar los desafíos que puedan surgir.

En el siguiente apartado se realizará un análisis sobre el contexto PEST (político, económico, social, tecnológico) que repercute las exportaciones.

### ***Análisis del sector doméstico***

#### *Análisis Político y Social*

El país está transitando una situación compleja, con un gobierno al mando que demuestra que no está unido frente a un contexto económico tan severo. Para comenzar, una variable no menor y muy relacionada con las decisiones gubernamentales es el gasto público, según Spaltaro (2023) de acuerdo a lo contabilizado en los primeros meses del 2023 fue de \$ 1.927.142,8 millones de pesos. Según un análisis que hace Damián di Pace, teniendo en cuenta la relación entre gasto público y PBG (Producto bruto geográfico en las provincias) por provincia, siempre se ha gastado mucho más de lo que ingresaba. En la Argentina el gasto público está destinado a empleos públicos, ayudas sociales, educación, salud y seguridad, aunque también muchos ciudadanos pagan por estos servicios al sector privado. Citando a Damián di Pace “Un gasto excesivo o ineficiente conduce a déficits fiscales crónicos y endeudamiento. Esto tiene consecuencias negativas en el crecimiento económico, inversión privada, inflación y estabilidad financiera del país (...)” (Di Pace, 2023).

Además, actualmente hay una aceleración de la inflación muy pronunciada, los salarios no aumentan conjuntamente y las familias se ven acorraladas para cubrir sus gastos.<sup>5</sup> Esto se relaciona también con el aumento de la pobreza y el descontento de los ciudadanos. En cuanto al aspecto impositivo Argentina es un país con muchos impuestos, por mencionar algunos está el IVA y el IVA ADICIONAL (incluidos importadores); el impuesto a los Bienes Personales, el impuesto a la riqueza y el impuesto PAIS del 30% sobre la compra de monedas extranjeras.

A pesar de los aspectos negativos mencionados, que terminan afectando a las empresas, aún el país se mantiene participe de acuerdos como el MERCOSUR y ALADI; uno de los principales objetivos de ambos tratados es el de establecer un mercado común. También, Argentina tiene acuerdos bilaterales de libre comercio con países como Chile,

---

<sup>5</sup> Elaboración propia

Paraguay, Brasil, Uruguay y México. Cabe destacar que en el país hay organismos abocados a ayudar aquellas empresas chicas o PyMEs que están buscando competir en el mercado internacional la Agencia Pro Córdoba, CNCE (Comisión Nacional de Comercio Exterior) y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Exterior (destinado a empresas lideradas por mujeres) son algunas de los que brindan apoyo o financiamiento (o ambas dos). Por último, según la página oficial del gobierno hay una financiación para MiPyMes que exportan a Brasil de un monto máximo de \$50.000.<sup>6</sup>

### *Análisis Económico*

Es necesario investigar y detallar la situación para identificar el contexto en el que se encuentra la empresa en la actualidad. En lo que va del corriente año (2023) hay un hecho importante relacionado a las exportaciones agropecuarias y es la caída de estas respecto al año anterior. En el año 2022 se exportó más de USD 55.000 millones, un récord histórico, aunque cómo en el último trimestre de dicho año no se registraron las lluvias deseadas (factor clave ya que en ese periodo se llevaba a cabo el inicio de muchas siembras) se estima que el ingreso de divisas de este año será mucho menor. Según David Miazzi, economista y trabajador de la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA), la caída en las exportaciones se ubicaría entre USD 10.000 millones y USD 15.000 millones y esto llevaría que la presión cambiara aumente mucho más<sup>7</sup>. Esta merma de ingreso de divisas se vería intensificada dado que a muchas empresas no les conviene vender en el exterior porque la brecha cambiaria no le favorece al exportador, es decir, lo cobrado por exportación se recibe en pesos al tipo de cambio oficial y muchos precios del mercado interno están fijados con el dólar informal que es mucho más alto que el oficial. Por último, los economistas y comerciantes están alerta ante la caída de las reservas del Banco Central de la República Argentina (BCRA) ya que esto afecta en la posibilidad de importar, una de las medidas tomadas es que se ha limitado la salida de pagos al exterior por lo que, si una empresa necesita un insumo importado para desarrollar su producto (y luego venderlo al exterior) se encuentra limitada por la situación.<sup>8</sup>

A continuación, se especificarán ciertas variables económicas que reflejan, numéricamente, la situación del país. La tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI)

---

<sup>6</sup> Elaboración propia

<sup>7</sup> (Melo, 2023)

<sup>8</sup> Elaboración propia.

permite estimar la riqueza del país y el análisis de la inflación, ya que esta repercute sobre el poder adquisitivo de la población. A partir del análisis de la Balanza Comercial, se observa la relación entre las exportaciones e importaciones y, por último, el tipo de cambio peso – dólar también se tomará como un indicador de la situación económica.

En el año 2022, el crecimiento del PBI según el INDEC fue del 5,2%. El PBI es el valor total de la producción de bienes y servicios de la economía y en 2021 y 2022 ha sido positivo, aunque la proyección de crecimiento del PBI según el FMI<sup>9</sup> para el corriente año (2023) se estima que será tan solo de un 0,2% en mayor parte por la seguía mencionada (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2022).

Con respecto a la inflación, los precios avanzan mes a mes, la inflación del año 2022 cerró en 94.79% (muy por arriba de los años anteriores). En lo que va transcurriendo del año 2023 marzo fue el mes con más inflación, alcanzó un 7,68%<sup>10</sup>. La continua y acelerada pérdida de valor del peso argentino repercute en todos los ámbitos por ejemplo, los comercios tienen que modificar precios continuamente, los proveedores no saben a qué precio vender para no tener pérdidas o frenan la oferta hasta que la situación de calma. Analizando las exportaciones, que es el objetivo de este trabajo, se da mucho la situación en que empresas exportadoras están produciendo para vender en el exterior y en el proceso ciertos proveedores nacionales no lo pueden abastecer (porque no tienen los insumos o hasta analizar a qué precio deben vender) esto les genera demoras en el plazo de entrega estipulado y una futura pérdida de ganancia para la empresa ya que probablemente el precio fijado de venta no contempló el aumento de precios que se terminó dando.<sup>11</sup>

Según Carrio (2021) el riesgo país escala muy rápidamente en la Argentina, por lo que el nivel de desconfianza que genera la deuda local va en aumento. Esta variable representa para los inversionistas un pantallazo de la situación económica del país, por lo tanto no es sorprendente que haya falta de inversiones.

En cuanto a la balanza comercial en marzo de 2023, registró un déficit de 1.059 millones de dólares. Las exportaciones alcanzaron 5.723 millones de dólares y las importaciones, 6.782 millones de dólares. Se registró una caída de las exportaciones del 22,2% respecto a igual mes de 2022 (-1.631 millones de dólares) disminuyó un 17,1% la cantidad exportada. En los siguientes gráficos se puede observar con los países que más

---

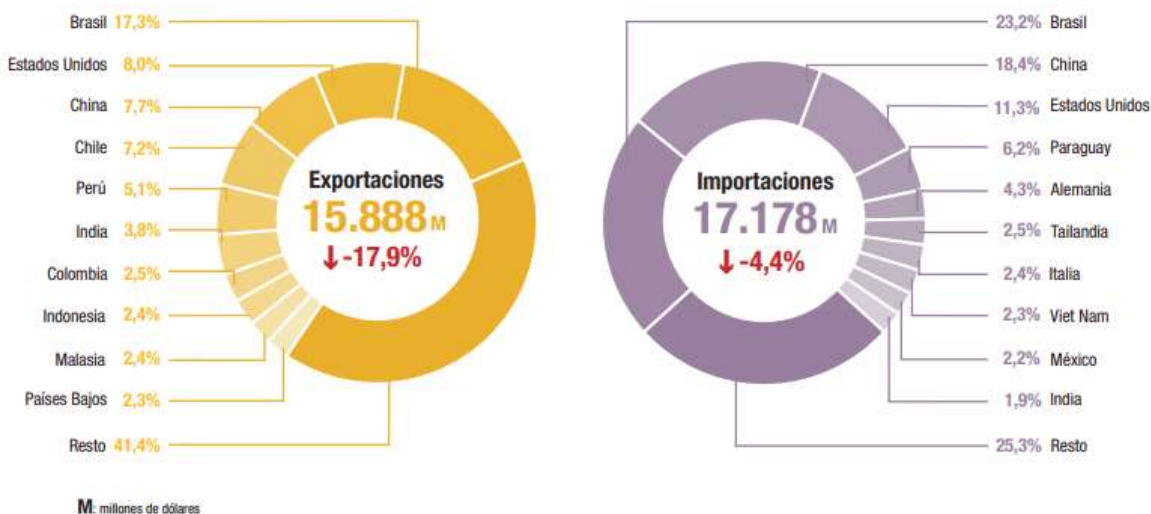
<sup>9</sup> (anonimo, El FMI anticipa qué pasará con la economía y la inflación argentina en 2023, 2023)

<sup>10</sup> (anonimo, Estudio Contable del AMO, 2023)

<sup>11</sup> Elaboración propia en base a análisis de la situación y conversaciones con clientes y proveedores

intercambió la Argentina en el periodo analizado (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2023).

**Imagen 1:** Principales países con los que Argentina tuvo intercambio comercial



*Fuente:* (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2023)

Para concluir con el análisis del factor económico, determinante para el desarrollo de las empresas, se debe analizar el tipo de cambio, ya que la mayoría de los insumos y las ventas están valuadas con respecto al dólar. En la Argentina el tipo de cambio oficial el viernes 30 de junio de 2023 fue de \$268 pesos por dólar<sup>12</sup>. También, se debe tener en cuenta el dólar informal porque indirectamente afecta sobre la economía, actualmente hay una gran brecha entre el dólar oficial y el informal. Por último, con respecto a este análisis, es necesario detallar que en la actualidad el Banco Central está aplicando medidas restrictivas para la adquisición de los dólares que necesitan los importadores para pagarles a sus proveedores.

### *Análisis Cultural y Tecnológico*

El nivel de desarrollo del país se puede analizar a través de aspectos culturales y tecnológicos. Comenzando con la Investigación y el Desarrollo (I+D) los últimos datos que se encontraron son del año 2020 y en ese momento la inversión total fue de 142.837 millones

<sup>12</sup> (Banco Nación, 2023)

de pesos<sup>13</sup>. Es interesante analizar inversiones que se hacen en el país tanto del sector público como del privado, por ejemplo, en el año 2021 la inversión en I+D clínica representó el 44% de la inversión total, en su mayoría las investigaciones fueron financiadas por compañías globales radicadas en el país (según una encuesta realizada por la Dirección Nacional de Información Científica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (MINCyT) sobre I+D del sector empresarial)<sup>14</sup>. También, existe el Programa para la Investigación Universitaria Argentina (PRINUAR) y en este 2023 otorgará becas a docentes investigadores<sup>15</sup>. Además, existen muchos otros programas de investigación y/o financiamiento (Canabbis para uso medicinal, ciencia y la tecnología cuántica, etc.). Por lo tanto, en base a todo lo detallado, la inversión en I+D por parte de los dirigentes e instituciones demuestra el desarrollo del conocimiento en la sociedad.

El índice de pobreza según datos del INDEC del último periodo del 2022 es del 39.2% de la población, es decir estos están en situación de pobreza. Este indicador se calcula en base a si una familia puede acceder o no a la canasta básica alimentaria, sumados bienes y servicios no alimentarios<sup>16</sup>.

Por otro lado, la sociedad argentina está intensamente movilizadada, hay gran cantidad de grupos con demandas diferenciadas, desde luchas por intereses políticos, sociales, económicos y ambientales. El peso sindical en el comercio nacional e internacional es un aspecto que limita mucho el desarrollo, ya que cuando se realizan paros toda la logística se ve afectada y hasta ciertos productos (perecederos o frágiles) corren riesgos.

Por último, analizando el acceso a internet, el 90,4% de la población tiene acceso a internet (este dato es de finales del 2021) este recurso está relacionado con el acceso a tecnología que tiene la población. A pesar de este alto porcentaje, si relacionamos internet con conocimiento no siempre es en beneficio de la educación, sino que también internet es muy utilizado para actividades de ocio (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2022).

### ***Importaciones mundiales y exportaciones mundiales***

---

<sup>13</sup> (Dirección Nacional de Información Científica, Subsecretaría de Estudios y Prospectiva (MINCyT), 2021)

<sup>14</sup> (anonimo, Forbes Argentina, 2022)

<sup>15</sup> (Universidad Nacional de Tres de Febrero [UNTREF], 2023)

<sup>16</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2022)

A continuación se realizará un análisis internacional respecto a la comercialización de las máquinas lavadoras, tomando como referencia la posición arancelaria.

Los países con mayores importaciones de este tipo de producto son Estados Unidos, China, Alemania, Francia y Canadá según lo último registrado. Aún no se expusieron datos 2023. En el siguiente cuadro se puede observar que la lista está encabezada por las principales potencias (Estados Unidos y China) y Alemania es la mayor potencia económica de Europa, su industrialización en uno de los principales aspectos de su economía (Santander Trade, 2023).

**Tabla 2:** Principales países importadores de la posición 8424.30.10 en 2022

Importadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)
Estados Unidos de América	\$ 3.545.818,00
China	\$ 1.713.420,00
Alemania	\$ 1.503.279,00
Francia	\$ 1.070.456,00
Canadá	\$ 1.065.876,00
México	\$ 980.785,00
Reino Unido	\$ 844.502,00
Países Bajos	\$ 753.511,00
Australia	\$ 635.629,00
Italia	\$ 631.765,00

*Fuente:* (TRADE MAP, 2023)

Con respecto a los exportadores, se destacan como principales competidores China, Alemania, Estados Unidos, Italia y Países Bajos. Al igual que lo mencionado anteriormente, Alemania tiene más fortaleza en la exportación de este tipo de maquinaria que su predecesor en la lista, siendo esto acorde a su especialización en el sector. A continuación, se detallan los 10 primeros exportadores.

**Tabla 3:** Principales países exportadores de la posición 8424.30.10 en 2022

Exportadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD)
China	\$ 5.729.047,00
Alemania	\$ 3.596.523,00
Estados Unidos de América	\$ 3.269.119,00
Italia	\$ 1.720.343,00
Países Bajos	\$ 968.286,00
Viet Nam	\$ 638.076,00
Corea, República de	\$ 637.288,00
Reino Unido	\$ 597.378,00
Francia	\$ 594.773,00

México	\$	561.041,00
--------	----	------------

*Fuente:* (TRADE MAP, 2023)

En modo de síntesis, en ambos grupos (exportadores e importadores) los países con mayor participación son todos industrializados, desarrollados y no se observa a países en vías de desarrollo; esto se puede dar ya que la orientación de estos últimos está más ligada al sector primario donde gran parte del comercio gira alrededor de la agricultura y la ganadería.

## **DIAGNÓSTICO**

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es detectar una oportunidad comercial para que MAN-SER S.R.L. tenga la posibilidad de realizar su primera exportación de lavadoras industriales, se llevó a cabo un análisis externo e interno con respecto a la empresa. A partir de esto, en el siguiente apartado se detallarán los impactos más relevantes.

Se puede decir que la situación en la que se encuentra el país es desafiante para realizar una primera exportación, por la inestabilidad económica y la incertidumbre política. El primer punto significativo es que en el corriente año (2023) asume un nuevo gobierno y eso puede conllevar cambios. Por otro lado, Argentina tiene un mercado de intercambio informal, que aprovecha la limitación que existe a la hora de comprar dólar oficial, para vender divisas a mayor precio, lo que se conoce como brecha cambiaria; de esta forma, el precio de muchos insumos puede estar calculada con respecto al dólar informal, como se ha mencionado anteriormente, dando como resultado altos costos en el proceso productivo. Otro aspecto es que, con la liquidación de divisas a dólar oficial la capacidad de ganancia del exportador se vería reducida ya que esta frente a un mercado interno con mucha participación del dólar informal. Por lo tanto, la situación no favorece al MAS-SER S.R.L, aunque si se encuentra un posible vendedor es una oportunidad para ir marcado presencia en el mercado internacional y también comunica una buena imagen de la empresa, es decir, se desafía a establecer relaciones cuando otros quizá no lo harían.

A partir del análisis PESTEL también se pudo detectar la existencia de la Agencia PRO CORDOBA, una de las oportunidades que otorga a partir del corriente año es por medio del Fondo Exportador y de Internacionalización de Empresas de Córdoba (FExIC), dando la

oportunidad de apoyar económicamente a las empresas (Agencia para la Promoción de las Exportaciones PRO CORDOBA, 2020)

A través del análisis FODA, realizado previamente, MAN-SER S.R.L. demuestra capacidades que le permitirían afrontar este nuevo objetivo al disponer e invertir en tecnologías para el desarrollo productivo, así como mantener relaciones serias y de confianza con muchos clientes. También, el hecho de contar con clientes leales puede ser una razón para suponer que la empresa tiene un flujo económico estable, lo que sería una garantía para afrontar los gastos productivos, operativos y logísticos que conllevaría exportar, tal como fue mencionado. Por otro lado, se recomienda una mayor participación en ferias y marketing que le permita promocionar los productos.

Por último, hay antecedentes de empresas nacionales que exportan y esto podría ser un impulso para competir en el mercado internacional y no limitarse solamente a la Argentina. Se debe tener en cuenta que los principales involucrados en el comercio internacional de este tipo de productos son todos países desarrollados por lo que para poder competir debería otorgarse calidad en mayor medida.

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se describirán las herramientas seleccionadas para abordar los objetivos específicos planteados.

Con respecto al primer objetivo específico de este trabajo, seleccionar el mercado de un país limítrofe con mayor potencialidad de demanda de lavadoras industriales, se utiliza el método de análisis multicriterio AHP (Analytic Hierarchy Process) en español conocido como “Proceso de análisis jerárquico”. Esta herramienta fue desarrollada por un profesor llamado Thomas L. Saaty en el año 1980. Este proceso permite comparar diversos criterios que son relevantes para un problema a resolver y así poder tomar una decisión fundamentada; en el caso de MAN-SER S.R.L. definir el país más adecuado para exportar la lavadora industrial (Saaty, 1980).

El autor mencionado establece una serie de pasos para llevar a cabo la matriz:



1. Definir los criterios, previo a realizar el análisis, que deberán ser coherentes al problema, en este caso seleccionar el país óptimo.
2. Determinar el peso relativo de cada uno de los criterios, según la incidencia en el problema, llegando a 100%.
3. Plantear las posibles soluciones del problema, es decir, los países preseleccionados.
4. Analizar, según los criterios, cada uno de los países y la información se califica según la escala propuesta por Saaty (tabla 4).
5. La información obtenida se vuelca en la matriz multicriterio (tabla 5).
6. Por último, se debe multiplicar el valor otorgado a cada criterio por el peso relativo del criterio con lo que se obtendrá el valor ponderado, la sumatoria de todos los criterios ponderados determinará el puntaje final de cada posible solución y se establecerá un orden de prioridad.

**Tabla 4:** Escala de Comparación del método AHP

Intensidad de Importancia	Definición
1	Igual Importancia
3	Importancia moderada
5	Fuerte Importancia
7	Muy fuerte o importancia demostrada
9	Importancia extrema

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 5:** Ejemplo de matriz multi criterio

CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	CRITERIO 4	CRITERIO 5	TOTAL
<b>PESO DE LA VARIABLE</b>	<b>0,15</b>	<b>0,3</b>	<b>0,35</b>	<b>0,2</b>	<b>1,00</b>
VALOR ASIGNADO	9(MAX IMP)	9	9	3	
VALOR PONDERADO	1,35	2,7	3,15	0,6	<b>7,8</b>
VALOR ASIGNADO					
VALOR PONDERADO					
VALOR ASIGNADO					
VALOR PONDERADO					

VALOR ASIGNADO	
VALOR PONDERADO	

*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, con respecto al segundo objetivo, definir estrategias de penetración por parte de MAN-SER S.R.L. para que sea posible exportar lavadoras industriales, se busca determinar si es más compatible una exportación directa o indirecta así cómo definir el Mix de Marketing o las “4 P” (precio, producto, promoción y plaza).

En la actualidad nos encontramos frente a diversos tipos de internacionalización por parte de las empresas. La exportación es el método más común para aquellas empresas que tienen el interés o la oportunidad de comercializar fuera de las fronteras de su país. Hay dos tipos de exportación, la directa y la indirecta. En la exportación directa la empresa tiene una persona experta en comercio exterior para el manejo de los aspectos financieros, logísticos y burocráticos que conlleva una exportación. En cambio, la exportación de manera indirecta la lleva a cabo un intermediario ubicado en el mismo país y los fabricantes solo deben vender cómo lo hacen con sus compradores locales. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

A continuación, se describirán los diferentes métodos para determinar las 4P según Keegan (2009):

1. Para determinar el precio más competitivo, hay tres opciones:
  - Un precio uniforme para todos los mercados.
  - Basado en cada mercado.
  - De acuerdo al costo en cada país.
2. Con respecto al producto la venta puede ser a partir de la llamada “extensión directa” y por lo tanto no se le hacen modificaciones; con una adaptación a nivel regional, país, ciudad o con particularidades solicitadas en cada país.
3. En cuanto a la promoción se debe desarrollar la estrategia que se considere más apropiada:
  - Marketing directo (teléfono, correo).
  - Promoción de ventas a partir de ferias, rondas de negocio o publicidad.
4. Por último, la plaza (distribución) estará limitada por las características del mercado, del producto y los recursos disponibles. Algunos aspectos por definir son el canal de

distribución que se utilizará y el *merchandising* (actividades que estimularán la venta como la presentación de producto) (Keegan & Green, 2009).

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado se definió el país con mayor potencial a partir de la matriz multicriterio y se determinó, a partir de las 4 P del Marketing, detalles de la exportación.

### *Criterios excluyentes para la selección del mercado meta*

Tal como se mencionó en la introducción, los países en la mira para poder exportar por primera vez la lavadora industrial son limítrofes a Argentina, específicamente Bolivia, Paraguay, Chile, Brasil y Uruguay. Cabe aclarar que la preselección se realizó con el objetivo de que la primera exportación no conlleve tantos riesgos en cuanto al movimiento de la mercadería y se puedan minimizar las diferencias culturales, políticas y comerciales que pueda haber entre los países. Para seleccionar el país se han establecido 4 criterios que se consideran importantes a la hora de definir el destino de la exportación:

1. Exportaciones argentinas de todos los productos hacia los países seleccionados (indicador comercial).
2. Flete internacional y embalaje (posición geográfica).
3. Valores exportados por Argentina del producto 8424.30 (indicador comercial).
4. Inflación (indicador macroeconómico).

**Tabla 6:** Exportaciones argentinas de todos los productos hacia los países seleccionados

EXPORTACIONES ARGENTINAS A LOS PAÍSES SELECCIONADOS	Año 2022	VALORES
BRASIL	USD 3.766.866.615,52	9
PARAGUAY	USD 373.600.659,59	3
URUGUAY	USD 476.356.174,23	1

VALORES	MILLONES DE DOLARES
1 igual importancia	USD 1— USD 200
3 importancia moderada	USD 201— USD 400
5 fuerte importancia	USD 401— USD 600

CHILE	USD 1.281.304.487,55	9
BOLIVIA	USD 101.597.836,50	1

7muy fuerte importancia	USD 601— USD 800
9importancia extrema	USD 801—más

Fuente: Soft trade

**Tabla 7:** Valor de flete y embalaje

VALOR DE FLETE Y EMBALAJE	Km	VALORES	VALORES	COSTO (USD)
BRASIL (Brasilia- Córdoba)	USD 3000	9	1igual importancia	USD 1 -USD 500
PARAGUAY (Asunción - Córdoba)	USD 1200	5	3importancia moderada	USD 501-USD 1000
URUGUAY (Montevideo - Córdoba)	USD 750,00	3	5fuerte importancia	USD 1001-USD 1500
CHILE (Sant. De Chile - Córdoba)	USD 1050,00	5	7muy fuerte importancia	USD 1501-USD 2000
BOLIVIA (La Paz - Córdoba)	USD 1300	5	9importancia extrema	USD 2001 – más

Fuente: Multi Carrier Services S.R.L

**Tabla 8:** Valores exportados por argentina del producto 8424.30

VALORES EXPORTADOS POR ARGENTINA DEL PRODUCTO 8424.30 - MILLONES DE DOLARES	Año 2022	VALORES	VALORES	MILLONES DE DOLARES
BRASIL	USD 101.4630,00	9	1igual importancia	USD 1- USD 25
PARAGUAY	USD 3.559,00	1	3importancia moderada	USD 26- USD 50
URUGUAY	USD 347.937,00	9	5fuerte importancia	USD 51- USD 75
CHILE	USD 136.437,00	9	7muy fuerte importancia	USD 76- USD 100
BOLIVIA	USD 87.970,00	7	9importancia extrema	USD 101-más

Fuente: Soft trade

**Tabla 9:** Inflación

INFLACIÓN (%ANUAL)	Año 2022	VALORES	VALORES	PORCENTUALES
BRASIL	9,3%	3	1igual	0% -5%

			importancia	
PARAGUAY	9,8%	3	3importancia moderada	5,1%-10%
URUGUAY	9,1%	3	5fuerte importancia	10,1%-15%
CHILE	11,6%	5	7muy fuerte importancia	15,1%-20%
BOLIVIA	234%	9	9importancia extrema	21,1%-más

Fuente: Banco Mundial

**Tabla 9:** Matriz multi criterio

CRITERIOS PAISES		EXPORTACIONES ARGENTINAS A LOS PAISES SELECCIONADOS	VALOR DE FELTE Y EMBALAJE	VALORES EXPOERTADOS POR ARGENTINA DEL PRODUCTO 8424.30	INFLACIÓN (%ANUAL)	TOTAL
		0,15	0,3	0,35	0,2	1,00
<b>BRASIL</b>	VALOR ASIGNADO	9	9	9	3	
	VALOR PONDERADO	<b>1,35</b>	<b>2,7</b>	<b>3,15</b>	<b>0,6</b>	<b>7,8</b>
<b>PARAGUAY</b>	VALOR ASIGNADO	3	5	1	3	
	VALOR PONDERADO	<b>0,45</b>	<b>1,5</b>	<b>0,35</b>	<b>0,6</b>	2,9
<b>URUGUAY</b>	VALOR ASIGNADO	1	3	9	3	
	VALOR PONDERADO	<b>0,15</b>	<b>0,9</b>	<b>3,15</b>	<b>0,6</b>	4,8
<b>CHILE</b>	VALOR ASIGNADO	9	5	9	5	
	VALOR PONDERADO	<b>1,35</b>	<b>1,5</b>	<b>3,15</b>	<b>1</b>	7
<b>BOLIVIA</b>	VALOR ASIGNADO	1	5	7	9	
	VALOR PONDERADO	<b>0,15</b>	<b>1,5</b>	<b>2,45</b>	<b>1,8</b>	5,9

Fuente: *Elaboración propia*

Habiendo analizado los criterios considerados relevantes para una exportación, se puede definir a Brasil como el destino más estratégico, ya que es el país que obtuvo mayor puntaje. Está dentro de los parámetros que Brasil salga seleccionado ya que es un mercado frecuente para la Argentina, así como tiene condiciones que lo hacen conveniente, por ejemplo, ser parte del MERCOSUR y tener una de las economías más grandes de Latinoamérica.

### *Estrategia de penetración en el mercado de destino*

Dado que el mercado óptimo ya ha sido identificado, se utilizará como caso hipotético que la exportación estará orientada a una empresa particular en Brasil; luego de haber filtrado en Tarifar las empresas importadoras de la NCM se seleccionó a AGRIMEC AGRO INDUSTRIAL E MECANICA LTDA, ubicada en Santa Catalina, un municipio brasileño del Estado de Río Grande. De acuerdo a la información que brinda esta compañía, en su página web, fabrican maquinaria para la producción agrícola y la lavadora podría ser útil.

La penetración en el mercado objetivo no se da solo teniendo planificadas las 4P sino que además la empresa debe tener en cuenta que habrá que encarar un proceso exportador. Al ser la primera exportación MAN-SER S.R.L. necesitará de diferentes personas expertas que orienten y asistan. Es decir, alguien que se encargue de ir estableciendo contactos por ejemplo con el agente de carga y el despachante para que la mercadería pueda hacer la salida de origen en tiempo y formas. Además, a la hora de exportar es necesario identificar si el producto lleva de alguna intervención previa o documentación y según lo investigado en Tarifar no se solicita lo mencionado, esto puede cambiar por lo que es necesario que alguien este al tanto. Otro aspecto interesante es tener en cuenta que AGRIMEC AGRO INDUSTRIAL E MECANICA debe tener aprobada la licencia no automática para la importación, al igual que pasa con las importaciones argentinas. Por último, puede ser favorecedor que como fabricantes y vendedores se interioricen en el proceso exportador ya que puede aportar desde su conocimiento, una forma sería en el contacto con el vendedor porque puede brindarle detalles específicos o técnicos del producto. En fin, se considera interesante hacer una fusión entre exportación directa e indirecta ya que entre las partes y su especialización se van complementando.

Con respecto a las 4P del marketing mencionadas anteriormente, el producto es uno a definir, en este caso se trata de una máquina lavadora industrial de 600kg brutos sin ningún cambio respecto a la que ya comercializan. Su presentación se recomienda que sea en una caja de madera para preservar su estado. Los embalajes de madera utilizados para exportación están regulados por SENASA. Además, de acuerdo a la NCM que representa a la máquina lavadora en Tarifar no se solicitan particularidades con respecto a la presentación de la mercadería.

En segundo lugar, se debe establecer el precio de la mercadería dado que al momento de hacer la oferta comercial este aspecto tiene que estar definido. En esta ocasión se considera apropiado calcular el valor de la operación hasta estar en manos del comprador,

para que quede constancia del costo total de la operación (INCOTERM DDP). Cuando MAN SER S.R.L. realmente acuerde su primera venta quizá ciertas responsabilidades las tome el comprador.

**Tabla 10 :** Responsabilidades de acuerdo a INCOTERM seleccionado

FCA -->	CIP -->	DDP
Entrega la mercadería al transporte.	Responsable de la entrega en destino	Es responsabilidad del vendedor que la mercadería
Efectúa el despacho de exportación.	por lo tanto del flete internacional y el seguro.	le llegue al comprador. Debe cubrir gastos aduaneros y de entrega en el país de destino.

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 11:** Calculo FCA

$FCA = \frac{CT + \%R * (IIT + IID + CA_f) - \%DN * IIT}{1 + \%R - \%CA_g * \%R - \%DN - \%CA_g - \%HonDA - \%O - \%UIG}$
Costo de la mercadería (CT): USD 60.000,00
Embalaje (CT): USD 650,00
Documentación (incluye SENASA) y carga de la mercadería al transporte (CT): USD 50
Insumos importados temporalmente (IIT): ninguno
Insumos importados de manera directa (IID): ninguno
Comisión del agente fija (Caf): ninguna
Derechos de exportación: 0%
Reintegro (R): 7%
Comisión del agente (%CAg): 1% del FCA
Honorario del despachante (%HonDA): 1% del FCA
Otros gastos -bancarios (%O): 0%
Porcentaje de utilidad del IIGG (%UIG): % U + % U * IG -> 25% + 25% * 35% = 0.3375
%DN -> (Ajustes a Incluir (AI) + ALÍCUOTA ART 1° DEL Dec.793/18 (Alda)) / (1 + AI + Alda) = 0%

$$FCA = \frac{60.700}{1+0.07-0.01*0.07-0.1071-0.01-0.01-0.003-0.3375}$$

$$FCA = \frac{60.700}{0.6017}$$

$$FCA = 100.880,84USD$$

**Tabla 12 :** Calculo CIP

<b>Datos de cálculo CIP Santa María (BR)</b>
CIP=FCA + FLETE + SEGURO
Flete internacional= USD 3.000,00
Seguro internacional (1% del FCA) = USD 1.008,00

*Fuente: Elaboración propia.*

$$\text{CIP} = 100.880,84 + 3.000,00 + 1.008,00$$

**CIP: 104.808,84 USD**

**Tabla 13:** Calculo DDP

<b>Datos cálculo DDP</b>
$DDP = CIP + (IVA * CIP) + (\text{HONDA} * CIP)$
<i>CIP Santa María: 104,808.84 USD</i>
Derecho de importación: 0% por MERCOSUR.
IVA (ICMS) en Brasil es entre el 17% y el 19%: 18% sobre el CIP.
Honorario despachante 1% CIP

*Fuente: Elaboración propia.*

$$DDP = 104,808.84 + 18,865.6 + 1,048$$

**DDP = 124.722,44 USD**

**Tabla 14:** Cálculo del reintegro

<b>Reintegro</b>
$= \%R * (FCA - (CAg * FCA))$

*Fuente: Elaboración propia.*

$$= \%0,07 * (100,880.84 - (0.01 * 100,880.84))$$

**TOTAL A PERCIBIR: 6.991,00 USD**

De los cálculos expuestos anteriormente, se obtiene que MAN-SER S.R.L. tendría un gasto de 124,722.44 USD para cubrir toda la exportación hasta que el producto le llegue a AGRIMEC AGRO INDUSTRIAL E MECANICA LTDA. Es de importancia tener en cuenta que el costo mencionado es aproximado y además puede cambiar si los precios de los insumos o los servicios sube. Por otro lado, la empresa por la exportación tendría un reintegro de dinero de 6,991.00 USD que se percibirá luego de despachar la máquina lavadora.

Por otro lado, continuando con la definición de las 4P del marketing la promoción es necesaria para atraer compradores. En el caso de MAN-SER S.R.L. una opción podría ser dar la posibilidad de visitar la fábrica, ya que es muy difícil trasladar la máquina lavadora. En el



caso de que no puedan viajar los interesados, otra opción sería un catálogo con detalles de la máquina, esta información se podría exponer en una feria; en el siguiente cuadro se detallaran algunas ferias que se llevaran a cabo en Latinoamérica y el resto del mundo para bienes de capital, entre otros rubros. También, realizar un video comercial donde se pueda ver la máquina en funcionamiento puede ser muy atractivo y en su página web podrían mencionar que venden a otros países; como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, la posibilidad de hacer la lavadora según las necesidades del comprador es un aspecto diferenciador de MAN-SER S.R.L. a la hora de promocionar este producto. Para concluir, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto tiene relación con 120 Embajadas y Consulados y coordina rondas de negocios, es decir, trabaja para el contacto directo entre oferente y demandante.

**Tabla 15:** Ferias internacionales

	PAIS	SECTOR	INICIO	FIN
Feria Internacional de La Paz - FIPAZ 2023	Bolivia	Alimentos y bebidas	25/10/2023	05/11/2023
		Bienes de capital		
		Industria		
		Servicios		
		Tecnología		
FEXPO SUCRE 2023	Bolivia	Agroindustria	06/10/2023	15/10/2023
		Alimentos y bebidas		
		Bienes de capital		
		Comercio		
		Industria		
		Industrias creativas		
		Servicios		
		Tecnología		
		Turismo y gastronomía		
Aqua Nor	Noruega	Alimentos y bebidas	22/08/2023	24/08/2023
		Bienes de capital		
Park og anleggsmesse (Feria de parques e	Noruega	Bienes de capital	08/11/2023	09/11/2023
		Servicios		
Bygg Reis Deg 2023 (Feria de la Construcción)	Noruega	Bienes de capital	18/10/2023	21/10/2023
Feria de Transporte y Logística 2023	Noruega	Bienes de capital	28/09/2023	30/09/2023
		Industria		
		Servicios		
WOODTECH/INTERMOB 2023	Turquía	Bienes de capital	19/10/2023	23/10/2023
EUROTIER con BioEnergy Decentral - Feria Internacional sobre la Cría de Animales y Elaboración de Pr	Alemania	Agroindustria	12/11/2024	15/11/2024
		Bienes de capital		

*Fuente:* (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto, 2023)

La última 4P es la plaza o distribución, en este caso se aconseja hacerlo vía terrestre ya que el mercado seleccionado, Brasil, es un país limítrofe. Además, la venta directa BtoB, (de empresa a empresa) se considera una muy buena opción ya que MAN-SER S.R.L. con su experiencia daría confiabilidad, podría hacer un seguimiento post venta sin intermediarios colaboradores quizá la relación entre las partes se podría dar de manera más fluida.

Para concluir, el tipo de exportación aconsejado, así como las estrategias de penetración propuestas fueron seleccionados teniendo en cuenta la teoría así como la experiencia de profesionales en el área de las exportaciones e importaciones para que MAN-SER S.R.L. tenga una primera venta exitosa

### ***Planificación de la exportación***

La tabla que se puede observar a continuación es conocida como Diagrama de Gantt. Se trata de una herramienta de gestión de proyectos creada por Henry Gantt a principios del Siglo XX. En la parte izquierda se puede observar la lista de tareas a realizar y a la derecha la de inicio y finalización de cada actividad, la fecha es indicador estimado dentro de los parámetros reales en que se llevan a cabo en nuestro país (Meardon, s.f.).

**Tabla 16:** Diagrama de Gantt

TAREA	ESTADO DE LA TAREA	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23
<b>ANÁLISIS</b>								
Análisis interno y externo de la empresa	FINALIZADO							
Análisis de la oferta y la demanda mundial	FINALIZADO							
<b>SELECCIÓN DEL MERCADO</b>								
Filtración	FINALIZADO							
Identificación	FINALIZADO							
Selección	FINALIZADO							
<b>PROCESO DE EXPORTACIÓN</b>								
<b>Etapa comercial</b>								
Oferta e interés	FINALIZADO							
Cotización	FINALIZADO							
Aceptación de la oferta y realización del contrato de Compraventa internacional	PENDIENTE							
<b>Etapa operativa</b>								
Confección de documentos	PENDIENTE							
Contacto con forwarder y despachante	PENDIENTE							
Permiso de embarque	PENDIENTE							
Proceso logístico	PENDIENTE							

*Fuente: elaboración propia*

## CONCLUSIÓN

Se puede decir que MAN-SER S.R.L. en caso de querer aventurarse a realizar la primera venta internacional cuenta con herramientas para hacerlo por su organización, responsabilidad con la contraparte y experiencia en un mercado complejo como el argentino.

Con respecto al mercado más conveniente, se determinó que Brasil presenta las mejores condiciones para el destino de una primera exportación. Es decir, es limítrofe existen preferencias arancelarias y el precio del traslado es menor por prescindir de un buque, lo que lo vuelve más atractivo. Además, se aconseja tener en cuenta al Fondo Exportador y de Internacionalización de Empresas de Córdoba (FExIC), que brinda apoyo económico a las empresas.

Se recomienda contratar a un experto en Comercio Internacional ya que podría estar más abocado al contacto con la contraparte, definir los términos de venta más convenientes, gestionar la preparación documental y encargarse del contacto con el despachante de aduana que se elija. Cabe aclarar que es requisito necesario la inscripción en el Registro Nacional de Importadores y Exportadores.

Cabe resaltar y es interesante tener en cuenta el contexto de Argentina, ya que en la actualidad es muy complejo. Aspectos como la continua inflación, la brecha cambiara, la escases de reservas del BCRA, la liquidación de divisas a dólar oficial (cuando muchos insumos del mercado interno están calculados en base al dólar informal) y un próximo cambio de gobierno (y sus reformas) son condicionantes para que la empresa analice si decide aventurarse en su primera venta internacional o no. Así es como, en caso de que MAN-SER S.R.L decida aguardar y exportar en otro período diferente al propuesto (segundo período del 2023), este informe puede ser útil cómo punto comparación.

Por último, habiendo investigado a cerca de la lavadora industrial y su oportunidad de ser comercializada en Latinoamérica, se recomienda que para futuros trabajos sobre la empresa de referencia se investigue si hay otros mercados más favorecedores que Brasil para este producto. Así también, si MAN-SER S.R.L. decide exportar al destino mencionado otra oportunidad puede ser encontrar demandantes de otro de los productos que fabrica.

## REFERENCIAS:

- Agencia para la Promoción de las Exportaciones PRO CORDOBA. (Mayo de 2023). *FExIC 2021 - Ventanilla abierta: apoyo continuo a las pymes cordobesas*. Obtenido de <https://www.procordoba.org/fexic-2021-ventanilla-abierta-apoyo-continuo-pymes-cordobesas-6372.html>
- anonimo. (5 de Abril de 2022). *Forbes Argentina*. Recuperado el Abril de 2023, de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/sony-vendio-63-millones-ps5-primer-trimestre-2023-rompio-record-historico-n33099>
- anonimo. (12 de Abril de 2023). *El FMI anticipa qué pasará con la economía y la inflación argentina en 2023*, págs. <https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-anticipa-que-pasara-con-la-economia-y-la-inflacion-argentina-en-2023/>.
- anonimo. (2023). *Estudio Contable del AMO*. Obtenido de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>
- Argentina.gob.ar*. (2023). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/modificar-la-nomenclatura-yo-el-arancel-externo-comun-del-mercosur#:~:text=%C2%BFQue%20es%20la%20NCM%3F,con%20el%20resto%20del%20mundo>.
- Banco Nación*. (28 de Abril de 2023). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Di Pace, D. (17 de Marzo de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2023/03/17/gasto-publico-por-habitante-crecio-mas-que-la-poblacion-y-el-producto>
- Establecimiento Esperanza. (s.f.). *Establecimiento Esperanza*. Obtenido de <https://www.establecimientoesperanza.com/portfolio-items/>
- Exportadores de Córdoba*. (s.f.). Obtenido de <https://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/indaire-srl-368.html>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2022). *Accesos a internet*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2022). *Informe de avance del nivel de actividad*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2023). *Intercambio comercial argentino*. Buenos Aires.
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *Marketing Internaiconal, Quinta edición*. México : Pearson Educación SA.
- MAN-SER S.R.L. (s.f.). Obtenido de <https://www.man-ser.com.ar/productos.htmlv>

- Meardon, E. (s.f.). *Atlassian*. Recuperado el 13 de 11 de 2021, de <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>
- Melo, J. M. (28 de Enero de 2023). Infobae. págs. <https://www.infobae.com/economia/campo/2023/01/28/el-impacto-de-la-sequia-5-claves-para-entender-como-y-cuanto-golpear-a-la-economia-argentina/#:~:text=La%20sequ%C3%ADa%20trae%20consigo%20una,en%20la%20actividad%20se%20magnifica>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2023/01/28/el-impacto-de-la-sequia-5-claves-para-entender-como-y-cuanto-golpear-a-la-economia-argentina/#:~:text=La%20sequ%C3%ADa%20trae%20consigo%20una,en%20la%20actividad%20se%20magnifica>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y culto*. (julio de 2023). Obtenido de <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/promocion-comercial/ferias/ferias-en-mercados-internacionales>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Santander Trade*. (2023). Recuperado el 2023, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. (s.f.).
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. (s.f.). Obtenido de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argreements_s.asp).
- Spaltaro, S. (15 de Abril de 2023). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/suscripciones/?limit=false&msg=exclusivo&continue=https%3A%2F%2Fwww.cronista.com%2Feconomia-politica%2Fargentina-y-el-fmi-ya-negocian-otra-flexibilizacion-de-metas-del-acuerdo%2F&kicker=Efecto%20sequ%C3%ADa&title=Argentina%20y%20e>
- Tarifar*. (2023). Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/25882>
- TRADE MAP*. (2023). Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8424%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Tradefin*. (s.f.). *Tradefin*. Obtenido de <https://tradefin.com.ar/nosotros-2/#>
- Universidad Nacional de Tres de Febrero [UNTREF]. (13 de Abril de 2023). *Mundo UNTREF*. Obtenido de <https://www.untref.edu.ar/mundountref/convocatoria-para-el-programa-para-la-investigacion-universitaria-argentina>