



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

SEDE ROSARIO – CAMPUS ROCA

## **LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**“PROYECTO DE INTERNACIONALIZACION PARA LA EMPRESA NUEVO  
MONTENEGRO S.R.L”**

**ALUMNO:** GUTIERREZ, SEGUNDO

**TUTOR DE CONTENIDO:** LIC. PAULO LANZA

**TUTOR METODOLOGICO:** NATALIA FENOGLIO

MARZO 2024

## **DEDICATORIA**

A mi familia por el apoyo emocional y económico, a mi pareja, junto a su familia que me acompañaron durante la totalidad de la segunda mitad de la carrera.

Sin el apoyo de ambas familias esto no hubiese sido posible.

¡Sin dejar de nombrar a mis grandes amigos de toda la vida!

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todos mis compañeros que pude obtener en esta tan preciada carrera, pero principalmente a dos de ellos, González y Bacella, por hacer de este trayecto algo divertido y especial para mí, sin ellos claramente esto no hubiese sido tan llevadero.

Sin dejar de hablar de los grandes profesores como Paulo Lanza, Cristian Codarin, Claudio Tomas, Elsa Marinucci, entre otros que lograron hacerme entender y sentir amor por esta grandiosa licenciatura.

Por ultimo no quiero dejar de agradecer a la Universidad Abierta Interamericana por abrirme sus puertas para poder realizar mi paso universitario, incluyendo dentro a los de recepción, limpieza, bedelía, etc.

## **INDICE**

### **PARTE I “DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA”**

|                                              |                |
|----------------------------------------------|----------------|
| Resumen .....                                | Pag 6          |
| Introducción.....                            | Pag 7          |
| Trayectoria, Misión, Visión.....             | Pag 8          |
| Organigrama.....                             | Pag 9          |
| FODA.....                                    | Pag 10         |
| Ventajas competitivas y certificaciones..... | Pag 11         |
| Situación actual del sector.....             | Pag 12         |
| Productos .....                              | Pag 13 y 14    |
| Producción especial .....                    | Pag 14 y 15    |
| Producción y facturación .....               | Pag 15 y 16    |
| Planta de producción y sectores .....        | Pag 17,18 y 19 |

### **PARTE II “INVESTIGACION DE MERCADO Y SELECCIÓN”**

|                                         |             |
|-----------------------------------------|-------------|
| Gestión del comercio internacional..... | Pag 20 y 21 |
| Tabla Dinámica 1 / Softrade .....       | Pag 22 y 23 |
| Tabla Dinámica 2 / Softrade .....       | Pag 24      |
| Grafico 2 .....                         | Pag 25      |
| Tabla Ponderada .....                   | Pag 26      |
| Tabla 7 – Tabla 8 .....                 | Pag 27      |
| Tabla 9 – Tabla 10 .....                | Pag 28      |
| Tabla 11 – Tabla 12 .....               | Pag 29      |
| Selección de mercado a ponderar .....   | Pag 30      |

### **PARTE III “ESTUDIOS DE MERCADO”**

|                                               |                         |
|-----------------------------------------------|-------------------------|
| Informe Uruguay .....                         | Pag 31, 32, 33, 34 y 35 |
| Importaciones y Exportaciones a Uruguay ..... | Pag 36 y 37             |
| Costos de Exportación .....                   | Pag 38 y 39             |
| Competencia .....                             | Pag 40                  |
| Conclusión del proyecto .....                 | Pag 42                  |
| Bibliografía .....                            | Pag 43                  |

### **Indice de Imágenes**

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Grafico N1 .....            | Pag 9  |
| Grafico N2 .....            | Pag 10 |
| Grafico N3 .....            | Pag 12 |
| Imagen N1, N2, N3 .....     | Pag 13 |
| Imagen N4 .....             | Pag 14 |
| Grafico N4 y N5 .....       | Pag 16 |
| Imagen N5, N6 y N7 .....    | Pag 17 |
| Imagen N8, N9 y N10 .....   | Pag 18 |
| Imagen N11, N12 y N13 ..... | Pag 19 |
| Tabla N1 y N2 .....         | Pag 21 |
| Grafico N6 .....            | Pag 22 |
| Tabla N3 y N4 .....         | Pag 23 |
| Grafico N7 .....            | Pag 24 |
| Tabla N5 y N6 .....         | Pag 26 |

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Tabla N7 y N8 .....        | Pag 27 |
| Tabla N9 y N10 .....       | Pag 28 |
| Tabla N11 y N12 .....      | Pag 29 |
| Grafico N8 .....           | Pag 29 |
| Imagen N14 .....           | Pag 31 |
| Imagen N15 .....           | Pag 32 |
| Tabla N13 .....            | Pag 33 |
| Tabla N14 .....            | Pag 34 |
| Tabla N15 .....            | Pag 35 |
| Tabla N16 y N17 .....      | Pag 36 |
| Tabla N18 y N19 .....      | Pag 37 |
| Tabla N20, N21 y N22 ..... | Pag 38 |
| Tabla N23, N24 y N25 ..... | Pag 39 |

## **RESUMEN**

La empresa Nuevo Montenegro abre sus puertas en 1946 para convertirse en una reconocida fabrica de semirremolques y acolados a nivel nacional, como todos sabemos para poder perdurar en el tiempo se necesita mucho mas que solo vender los productos que se comercializan, sino aggiornarse constantemente para con lo que nos demande el mercado tan exigente y volátil.

Por ellos luego de 77 años de trayectoria no da gusto poder trabajar con esta empresa argentina e idear un plan de internacionalización, sabiendo que Nuevo Montenegro tiene la mano de obra especializada, la infraestructura necesaria, la maquinaria pertinente y el acompañamiento inigualable para que cada una de las personas que elijan sus productos vuelvan a ellos con suma confianza.

Al conocer la empresa y entender la posición que ocupan en el mercado local, nos dio el punta pie inicial para arrancar con este camino que nos condujo a muchos resultados positivos para la expansión de la empresa al exterior.

Se detallará una investigación exhaustiva en la decisión de que mercado abordar en este proyecto, ya que se invertirá mucho tiempo en determinar si este mercado decidido nos dará los frutos requeridos, teniendo en cuenta la competencia tanto nacional como internacional para determinar en qué productos en base a su costo somos competitivos.

Una vez encontremos el mercado adecuado se trabajara profundamente en un análisis estadístico y grafico para observar parámetros acordes a los que la empresa necesita para lanzarse a un nuevo país, sabiendo quienes son las empresas exportadoras a dicho país con las que tendremos que competir, sus precios de venta y el volumen de exportación que manejan en sus productos, así como también quienes son los que mas importan nuestro producto en el país seleccionado para poder hacer una investigación interna y capturar esos potenciales compradores.

La introducción de una marca a un nuevo mercado tiene sus dificultades y no se hace de un momento para el otro, es un proceso, un proceso que se tiene que iniciar para poder llegar a los resultados ansiados, mi objetivo como estudiante es brindar esa partida para que verdaderamente una empresa nacional, de mi tierra, pueda comercializar su trabajo en distintas partes del mundo, tomando este proyecto con suma responsabilidad y ambición, dejando la información clara para que la empresa vea por donde comenzar y que realmente entiendan que la exportación si es posible, con un largo camino, pero con grandes resultados.

**PALABRAS CLAVES:** Exportación, Importación, Mercados, Mercosur, Investigación, Internacionalización, Comercialización, Competidores, Compradores.

## PARTE I

### DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA

**EMPRESA: NUEVO MONTENEGRO**



### **INTRODUCCION**

La globalización ha elevado la importancia del comercio internacional como motor para la expansión y el crecimiento empresarial. En este contexto, la empresa Nuevo Montenegro destaca por su compromiso constante hacia la excelencia en la producción de semirremolques de alta calidad, colocándola en una posición estratégica para explorar oportunidades de exportación en la región del Mercado Común del Sur (Mercosur).

El Mercosur, conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, representa un bloque económico de gran relevancia en América del Sur, caracterizado por un extenso mercado, sólidas redes comerciales y una creciente demanda de soluciones de transporte. La elección de exportar semirremolques se sustenta en la destacada calidad y versatilidad de los productos de Nuevo Montenegro, así como en la imperante necesidad de infraestructura de transporte eficiente en la región.

Siendo pionera en la fabricación de semirremolques en Argentina, la evolución y la importancia local de Nuevo Montenegro en términos de volumen de ventas proporcionan una base sólida para alcanzar el objetivo de la exportación. Esta investigación se centra en analizar y evaluar la viabilidad de exportar semirremolques de Nuevo Montenegro a un destino dentro del Mercosur.

A lo largo de las siguientes páginas, se explorarán las oportunidades y desafíos inherentes al proceso de exportación, abordando aspectos cruciales como la normativa comercial en el Mercosur, las características del mercado objetivo, estrategias de marketing ajustadas a la cultura local e implicaciones logísticas para garantizar un flujo eficiente de productos.

En síntesis, este trabajo se enfoca en trazar un camino claro hacia el éxito en la exportación de semirremolques de Nuevo Montenegro al Mercosur, destacando los beneficios de la empresa y las perspectivas prometedoras que ofrece un mercado regional en constante crecimiento.

## **DIAGNOSTICO INICIAL**

---

### **TRAYECTORIA**

Nace en el año 1946, fruto de la decisión, esfuerzo y dedicación de la familia Montenegro con algunas máquinas y una firme voluntad de trabajo.

Es así que gracias al empuje de su fundador llega a liderar el mercado del remolque, marcando el rumbo de esta industria, siempre al servicio del transportista y dejando su sello particular en los caminos del mundo, ya que fue el primer exportador argentino de remolques.

Este logro también impulsa el mercado de reposición de repuestos originales, el cual hasta el día de hoy sigue vigente, ya que la logística de repuestos para las unidades MONTENEGRO llega a todo el territorio nacional y en algunos casos internacional.

A raíz de la crisis económica que atravesó el país, a fines de la década del 90', la empresa pionera entró en un proceso falencial. En el año 2002, creyendo en la recuperación del país, unas nuevas administraciones dan vida a Nuevo Montenegro S.R.L. y junto a un grupo de empleados con una larga trayectoria de servicio dentro de la empresa, continúan con aquel proyecto inicial, reanudando la producción de unidades, siempre incorporando innovación, tecnología y calidad al diseño original que caracteriza a una unidad MONTENEGRO, sin alterar la fortaleza y resistencia de la misma.

Paralelamente al crecimiento de la producción y posicionamiento de la marca en el mercado, la empresa se orienta hacia la búsqueda de la excelencia, obteniendo el resguardo de las Normas ISO 9001:2015.

NUEVO MONTENEGRO S.R.L., cuenta con un predio de 50,000 m2 e instalaciones cubiertas para la fabricación de sus unidades, repuestos y autopartes que superan los 16,000 m2, también incorpora la última tecnología y profesionales para seguir brindando un producto seguro y confiable respaldado por años de trayectoria en el mercado.

### **MISION**

Objetivo prioritario es satisfacer las necesidades de los clientes manteniendo un nivel de excelencia en la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa

### **VISION**

La empresa tiene la visión de la internacionalización de la misma en el marco del MERCOSUR contando con producciones a grandes escalas para poder seguir cumpliendo con el mercado interno que tantos frutos les dio a lo largo de todos estos años

## ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Elaboración propia

Grafico N 1

## CANTIDAD DE PERSONAL

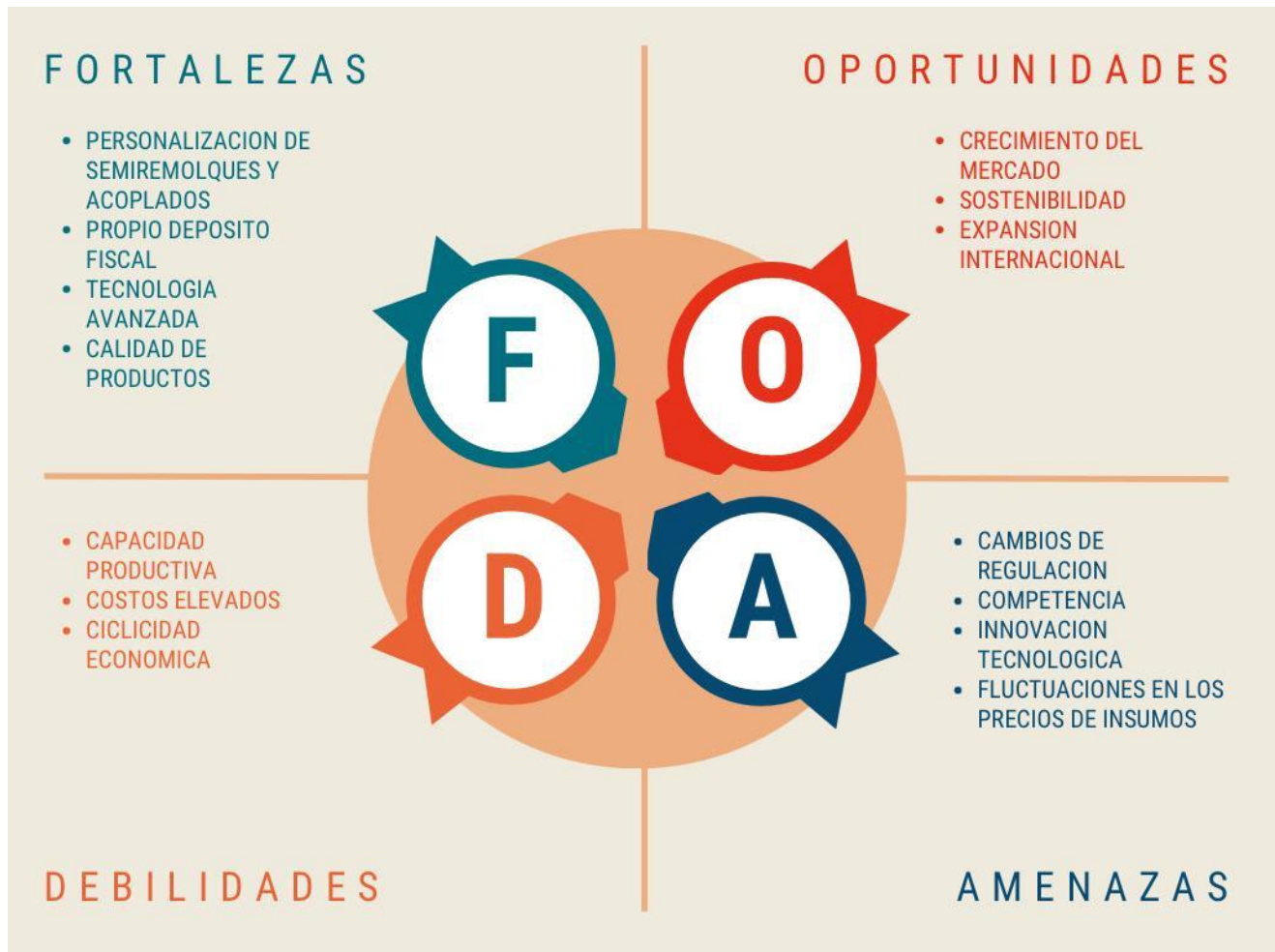
GERENCIAL: 2

TECNICO: 3

ADMINISTRATIVO: 7

OPERARIOS: 52

## **FODA**



Elaboración Propia

Grafico N 2

**FORTALEZAS:** “PERSONALIZACION DE SEMIREMOLQUES”: La empresa ofrece este servicio que las demás no.

“PROPIO DEPOSITO FISCAL”: La empresa cuenta con deposito fiscal en planta.

**OPORTUNIDADES:** “CRECIMIENTO DEL MERCADO”: la demanda de semirremolques y acoplados está en aumento debido a factores como el crecimiento del comercio

“SOSTENIBILIDAD”: La creciente preocupación por el medio ambiente puede ser una oportunidad para desarrollar productos más ecológicos y captar un mercado consciente de la sostenibilidad.

“EXPANSION INTERNACIONAL”: la empresa está considerando expandirse a mercados internacionales, esto puede abrir nuevas oportunidades de negocio.

**DEBILIDADES:** “COSTOS DE PRODUCCION ELEVADOS”: Si los costos de producción son altos, la empresa puede tener dificultades para competir en precio.

“CICLICIDAD ECONOMICA”: La industria de la fabricación de vehículos comerciales a menudo es cíclica y puede verse afectada por recesiones económicas.

**AMENAZAS:** “CAMBIOS EN LA REGULACION”: Los cambios en las regulaciones de seguridad o emisiones pueden afectar la forma en que se fabrican los semirremolques y acoplados.

“FLUCTUACIONES EN LOS PRECIOS DE LOS MATERIALES”: Las fluctuaciones en los precios de los materiales, como el acero, pueden impactar los costos de producción.

### **VENTAJAS COMPETITIVAS Y CERTIFICACIONES**

*DISEÑO, FABRICACION, MODIFICACION Y COMERCIALIZACION DE REMOLQUES BAJO ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE Y LICENCIAS DE CONFIGURACIONES DE MODELOS EN CUMPLIMIENTO CON LA LEY 24.449 DE VIALIDAD NACIONAL. CERTIFICADO IRAM-ISO 9001*

### **DISTRIBUCION Y SECTORES DESTINATARIOS**

*LA EMPRESA TRABAJA EN CONJUNTO A “EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGAS” PARA LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS YA FABRICADOS.*

(NUEVO MONTENEGRO, 2023)

## SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

### INFORME MENSUAL DE CAFAS - CAMARA ARGENTINA DE FABRICANTES DE ACOPLADOS Y SEMIRREMOLQUES:

LA INSCRIPCIÓN DEL MES DE **AGOSTO 2023** (940 UN.) RESULTÓ UN **5,9%** INFERIOR A LA OBSERVADA EN AGOSTO 2022 (999 UN.).

EL ACUMULADO DE **8 MESES DE 2023** (7.063 UN.) RESULTÓ UN **10,7%** INFERIOR AL OBSERVADO EN SIMILAR PERIODO DEL AÑO 2022 (7.910 UN.).

EL RESULTADO DEL **AÑO 2023** (10.594 UN.) RESULTARÍA POR SIMPLE EXTRAPOLACIÓN ARITMÉTICA UN **6,0% INFERIOR** RESPECTO DEL OBSERVADO EN EL AÑO 2022 (11.271 UN.)

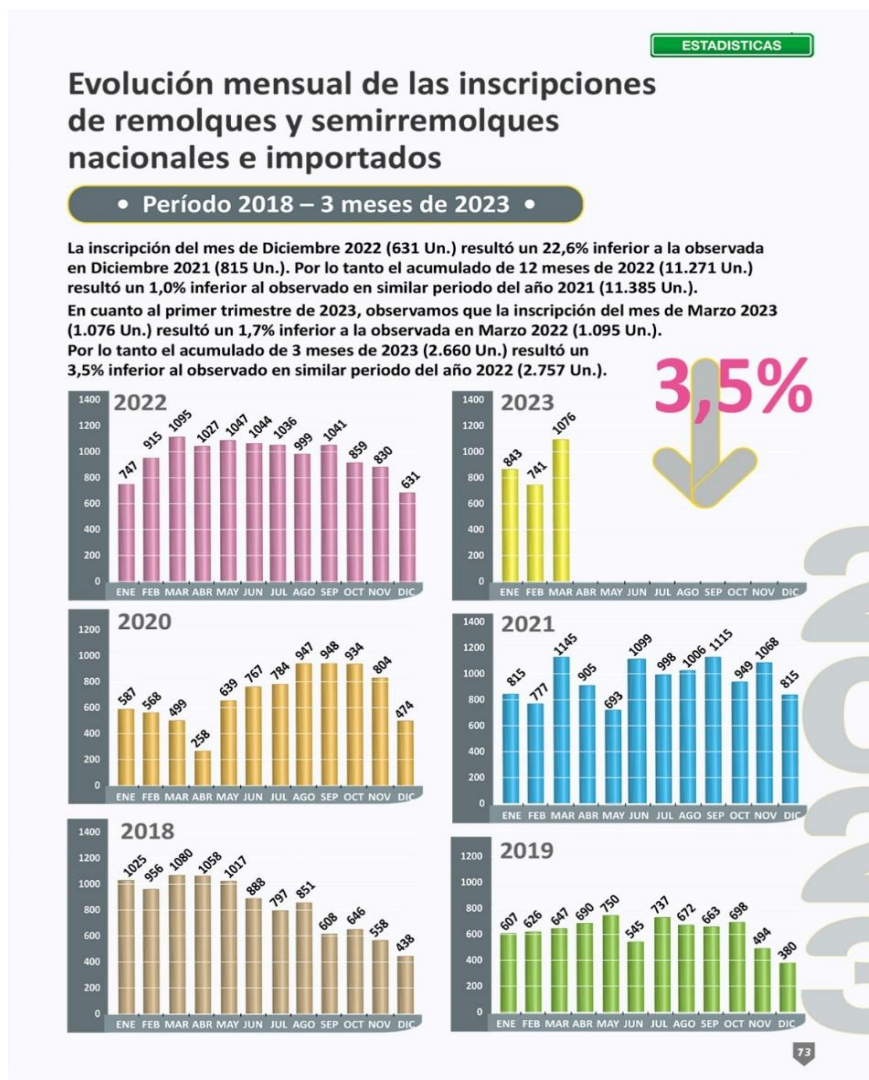


Grafico  
(CAFAS, 2023)

N3

## **PRODUCTOS**

### **CURTAIN SIDER**

Imagen N 1– elaboración propia



-  **LARGO TOTAL > 13.500 / 14.500 /15.500 mm**
-  **ANCHO > 2.600 mm**
-  **ALTURA INTERNA > 2.450 mm**
-  **ANCHO INTERNO > 2.500 mm**
-  **LARGO INTERNO > 13.400 / 14.400 / 15.400 mm**
-  **ALTURA PLATAFORMA/CARGA > 1350 mm**
-  **ALTURA TOTAL > 4.100 mm**  
(Con Neumáticos 295/80 R 22.5 Diámetro 1.050 mm)
-  **CAPACIDAD > 45.000 kg**

### **PORTA CONTENEDORES**

Imagen N 2 – elaboración propia



-  **LARGO TOTAL > 12.300 mm**
-  **ANCHO > 2.500 mm**
-  **ALTURA DE ENGANCHE > 2.450 mm**
-  **ALTURA PLATAFORMA DE CARGA > 1.250 mm**
-  **CAPACIDAD > 45.000 Kg**  
(PBTC, con camión 4x2, según D. N. V.)

### **BARANDA VOLCABLE**

Imagen N 3– elaboración propia



-  **LARGO TOTAL > 13.500 / 14.500 / 15.500 mm**
-  **ANCHO > 2.600 mm**
-  **ALTURA DE ENGANCHE > 1.250 mm**
-  **ALTURA PLATAFORMA/CARGA > 1.400 mm**
-  **CAPACIDAD > 45.000 Kg**  
(PBTC, con camión 4x2, según D. N. V.)

**TOLVA** Imagen N 4— elaboración propia



**LARGO TOTAL > 9.300 mm**

**ANCHO > 2.600 mm**

**ALTURA NOMINAL > 3.200 mm**

**CAPACIDAD > 22.000 Kg**

### **PRODUCCION ESPECIAL**

La capacidad de Nuevo Montenegro para ofrecer un servicio personalizado de sus productos es una característica que destaca y agrega un valor significativo a su oferta. Esto significa que los productos que ofrecen no se limitan a un enfoque estándar o genérico, sino que están dispuestos a adaptarlos según las preferencias o requisitos específicos de cada cliente.

Esta flexibilidad en la fabricación y entrega de productos refleja una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente, ya que se esfuerzan por cumplir con las necesidades individuales de cada cliente. Esto se traduce en una estrategia de diferenciación, que se refiere a la capacidad de una empresa para distinguirse de la competencia ofreciendo algo único y valioso. En este caso, la personalización se convierte en un aspecto diferenciador clave.

El término "servicio Premium" resalta aún más la calidad y exclusividad de la oferta de Nuevo Montenegro. Al proporcionar productos personalizados, la empresa se posiciona en el mercado como un proveedor de alta gama

Además de los productos mencionados anteriormente, la empresa también ofrece una amplia gama de productos en la categoría de semirremolques, carrocerías y acoplados. Entre ellos, se incluyen:

**Vuelco Trasero Deprimida:** Un semirremolque con capacidad de volcado hacia la parte trasera, diseñado para una descarga eficiente de materiales.

**Vuelco Bilateral (Caja Doble):** Un semirremolque con la capacidad de volcar en ambos lados, lo que lo hace versátil para diversas aplicaciones.

**Todo Puertas (Garrafero):** Un producto diseñado para transportar cilindros de gas, con múltiples puertas que facilitan el acceso y la carga de los cilindros.

**Carretón:** Un tipo de remolque robusto y resistente utilizado para el transporte de cargas pesadas y voluminosas.

**SCA (Sistema de Control de Altura):** Un sistema de semirremolque que permite el ajuste de la altura de la carga para adaptarse a diferentes necesidades de transporte.

**Jaula Hacienda:** Un diseño específico para el transporte seguro y cómodo de ganado, proporcionando la ventilación adecuada y la seguridad necesaria para los animales.

**Playo Super Bajo:** Un tipo de semirremolque con una altura de carga reducida, ideal para transportar cargas de gran altura o maquinaria.

(NUEVO MONTENEGRO, 2023)

---

## ***PRODUCCION Y FACTURACION***

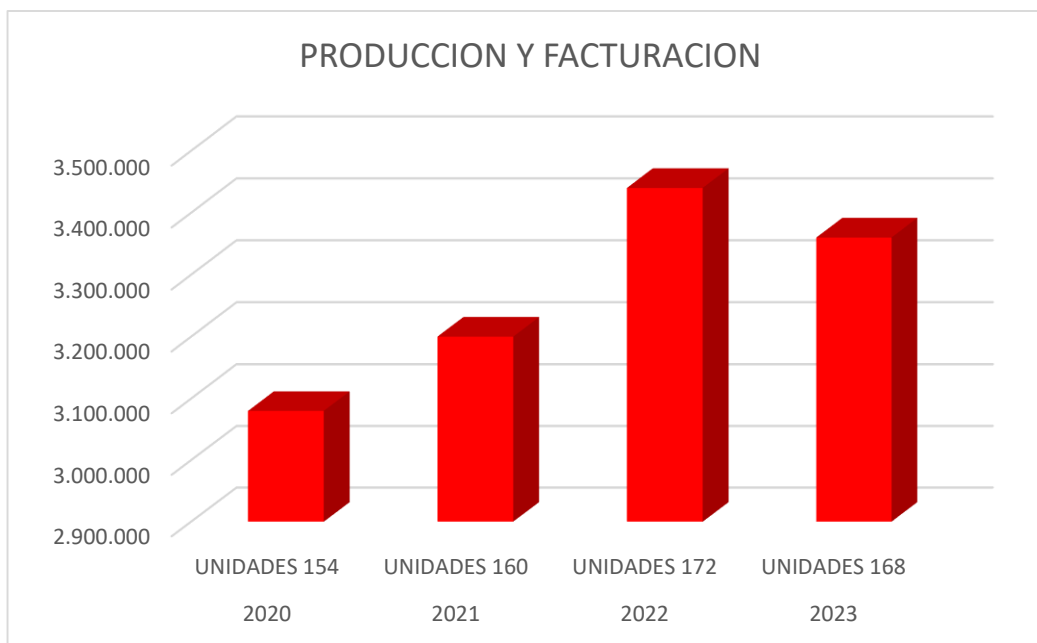
En los siguientes gráficos, se presenta la producción de la empresa desde el año 2020 hasta la fecha actual, sumando un total de 654 unidades, con un promedio de 163 unidades por temporada. Es importante destacar que estas unidades no corresponden a un solo modelo, sino que abarcan todos los productos que nuestra empresa comercializa.

Con el objetivo de obtener una estimación aproximada de los ingresos de la empresa y determinar las ganancias correspondientes, calculamos un promedio entre los productos de mayor y menor costo vendidos en estos años. Esto nos proporciona información valiosa para analizar los porcentajes de inversión en áreas como maquinaria, materia prima, insumos, tecnología, entre otras.

Es evidente que la empresa está bien establecida a nivel nacional, respaldada por su larga trayectoria y sus sólidos resultados. Observando estos datos de producción, la empresa se plantea la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados, confiando en la calidad de sus productos y en la infraestructura existente para satisfacer una posible demanda externa. Los números presentados en el gráfico indican la disponibilidad de inversión necesaria, como la contratación de personal adicional, a la cual nuestra empresa está dispuesta a comprometerse si surge una propuesta sólida por parte de compradores extranjeros.

| <b>AÑO</b>       | <b>VOLUMEN DE PRODUCCION</b> | <b>FACTURACION S/IVA</b> |
|------------------|------------------------------|--------------------------|
| 2020             | 154                          | u\$d 3.080.000           |
| 2021             | 160                          | u\$d 3.200.000           |
| 2022             | 172                          | u\$d 3.440.000           |
| 2023             | 168                          | u\$d 3.360.000           |
| <b>2020-2023</b> |                              |                          |

Grafico N 4 – elaboración propia



(NUEVO

MONTENEGRO, 2023)

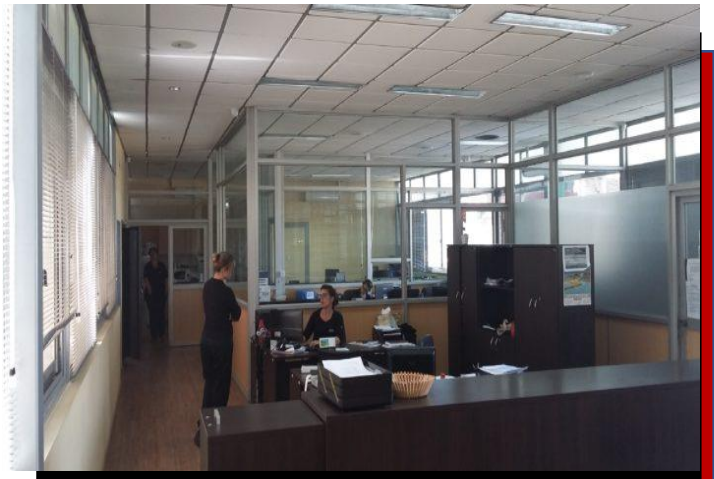
Grafico N 5 – elaboración propia

## PLANTA DE PRODUCCION Y SECTORES



Imagen N 5  
NUEVO MONTENEGRO S.R.L., cuenta con un predio de 50,000 m<sup>2</sup> e instalaciones cubiertas para la fabricación de sus unidades, repuestos y autopartes que superan los 16,000 m<sup>2</sup>, también incorpora la última tecnología y profesionales para seguir brindando un producto seguro y confiable respaldado por años de trayectoria en el mercado.

El sector administrativo de la empresa cuenta con amplias salas de primer nivel en el que se desarrollan distintas actividades por el personal de la empresa las cuales se entienden como fundamental a la hora de la atención al cliente ya que es el primer contacto con el mismo, en el que se da a conocer la cotización, modelos disponibles, medios y formas de pago, especificaciones, etc. Se brinda un trato personalizado con cada cliente ya que este sector cuenta con 7 personas que pueden garantizar la mejor atención, como así también un gran servicio de post venta para cada persona que decide elegir a Montenegro para adquirir tanto



de post venta para cada persona que decide sus productos o sus servicios.

Imagen N 6 – elaboración propia



La confección de los productos comienza con el corte y plegado de la materia prima para darle la medida necesaria para cada unidad. Lo que vemos en la imagen son las máquinas plegadoras que actualmente utiliza la empresa, una de estas es mecánica y otra con CNC.

Imagen N 7 – elaboración propia



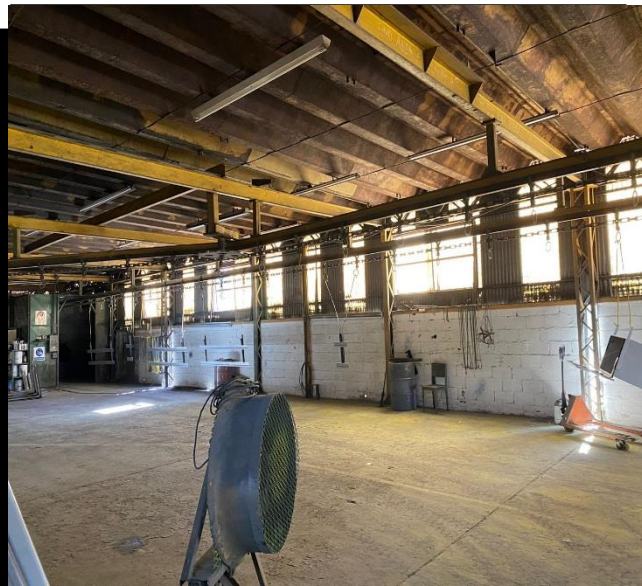
Imagen N 8 – elaboración propia



Imagen N 9 – elaboración propia

En este sector podemos ver el pantógrafo y corte de guillotina. El pantógrafo es un instrumento articulado utilizado en dibujo que permite copiar dibujos a diferente escala y aumentar o reducir su tamaño según queramos. La guillotina es un instrumento preparado para cortar sobre una superficie plana. El corte se produce mediante la presión de una hoja afila. Aquí podemos darle la forma que necesitamos a la materia prima, en donde se harán todos los cortes necesarios para que pasemos a la línea de producción en donde tenemos el armado de chasis, la base metálica y el carrozado.

Imagen N 10 – elaboración propia



Una vez soldada y listo el carrozado vamos a pasar a pintura en donde vamos a preparar las partes para pintarlas con el color necesario para el armado de la unidad que puede ser el estándar dispuesto por la empresa o el que haya pedido como color personalizado el cliente, cada una de las partes se deja en el galpón que se ve en imagen para darle con los ventiladores el secado predeterminado para que luego las partes ingresen a la próxima fase.

Por último, pasaríamos al sector de terminación en donde se hace la parte de frenos, luces, calcomanías, todo lo que sería subconjunto, para añadirlo a lo fabricado anteriormente para que el producto quede terminado y listo en donde se le avisara al propietario para que se pueda retirar la unidad de la planta. Todo este proceso será por parte del personal de producción, la planta actualmente cuenta con 52 operarios distribuidos en los distintos sectores que estuvimos mencionando, cada empleado cumple un rol esencial y específico en la empresa. Imagen N 11 – elaboración propia



En esta imagen podemos observar el lugar en donde se exhibirán los productos terminados hasta que sean retirados por sus propietarios, cabe mencionar el espacio físico con el que cuenta la empresa para poder preservar las unidades.

Imagen N 12 – elaboración propia

No queríamos dejar de mencionar que la empresa posee una oficina para los representantes de aduana ya que Montenegro actualmente cuenta con aduana en planta, algo que se consiguió después de muchas gestiones y que agilizará el movimiento y operaciones del comercio internacional.

Imagen N 13 – elaboración propia





**GESTION DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

**Perfiles de Mercado: Explorando Oportunidades**

Esta investigación tiene como objetivo analizar los distintos mercados potenciales que se presentarán ante Nuevo Montenegro y, a través de un enfoque metódico, identificar la viabilidad y el atractivo de cada uno. La implementación de sofrade nos permitirá explorar datos y tendencias comerciales a nivel global, proporcionando una visión precisa de las oportunidades y desafíos que se presentarán en el ámbito internacional.

Una vez que hayamos recopilado y evaluado la información a través de sofrade, nos sumergiremos en la creación de perfiles de mercado específicos para distintas regiones. El análisis detallado de estos perfiles nos permitirá determinar cuál de estos destinos se alinea de manera más efectiva con los objetivos comerciales y las características distintivas de los semirremolques de Nuevo Montenegro.

**OFERTA EXPORTABLE**

**Posición arancelaria y Selección de producto**

El producto seleccionado por la empresa a exportar es:

Producto: **SEMIRREMOLQUE PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS**

- **Capítulo 87:** VEHÍCULOS AUTOMÓVILES, TRACTORES, CICLOS Y DEMÁS VEHÍCULOS TERRESTRES, SUS PARTES Y ACCESORIOS
- **Partida 87.16** REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES PARA CUALQUIER VEHICULO; LOS DEMÁS VEHICULOS NO AUTOMOVILES; SUS PARTES.
- **NCM 8716.3** Los demás remolques y semirremolques para el transporte de mercancías
- **NCM 8716.39.00.900W** Los demás

**PRINCIPALES EXPORTACIONES**

La incursión en los mercados de exportación representa un hito estratégico para cualquier empresa en la búsqueda de crecimiento y expansión global. En el caso particular de la industria de semirremolques y acoplados en Argentina, se ha identificado un patrón significativo en las exportaciones hacia distintos destinos. Este análisis inicial es revelador, pero se hace indispensable profundizar en una investigación detallada basada en la posición arancelaria correspondiente a estos productos. Identificar la especificidad de las partes de semirremolques o acoplados dentro de estas exportaciones es un paso fundamental para comprender el mercado y dirigir estratégicamente los esfuerzos hacia estos destinos. Esta investigación se plantea como

un punto de partida para explorar a fondo las oportunidades y desafíos que conlleva esta tendencia en las exportaciones, ofreciendo una visión más precisa y detallada que permita orientar la estrategia comercial de la empresa hacia estos mercados selectos.

**TABLA DINAMICA 1** (SOFTRADE, 2023)

| <b>Pais</b>          | <b>Suma de Cantidad</b> | <b>Pais</b>          | <b>Suma</b> | <b>de</b>     |
|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------|---------------|
| Alemania             | 3                       | Chile                | 83          | 39,2%         |
| Bolivia              | 40                      | Bolivia              | 40          | 18,9%         |
| Bulgaria             | 1                       | Uruguay              | 36          | 17,0%         |
| Chile                | 83                      | Paraguay             | 20          | 9,4%          |
| Colombia             | 3                       | Otros                | 33          | 15,6%         |
| Ecuador              | 1                       |                      |             |               |
| Estados Unidos       | 1                       | Nigeria              | 10          | 4,7%          |
| Kazajistán           | 6                       | Tanzania             | 8           | 3,8%          |
| Nigeria              | 10                      | Kazajistán           | 6           | 2,8%          |
| Paraguay             | 20                      | Alemania             | 3           | 1,4%          |
| Tanzania             | 8                       | Colombia             | 3           | 1,4%          |
| Uruguay              | 36                      | Bulgaria             | 1           | 0,5%          |
| (en blanco)          |                         | Ecuador              | 1           | 0,5%          |
| <b>Total general</b> | <b>212</b>              | Estados Unidos       | 1           | 0,5%          |
|                      |                         | (en blanco)          |             | 0,0%          |
|                      |                         | <b>Total general</b> | <b>212</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 1 - elaboración propia - Softrade,(2023)

Tabla 2 – elaboración propia – Softrade (2023)

La amplia gama de datos proporcionados por Softrade ofrece una panorámica detallada de las operaciones comerciales en el ámbito de las exportaciones de semirremolques y acoplados desde Argentina hacia diversos destinos. Ante este vasto cúmulo de información, la creación de tablas dinámicas surge como un recurso esencial para filtrar y organizar estos datos de manera eficaz. Estas tablas dinámicas representan una herramienta poderosa que permite sintetizar la información extensa en una presentación visual y manipulable.

La capacidad de filtrar datos mediante tablas dinámicas facilita la identificación y el análisis de tendencias específicas, destacando patrones significativos entre países receptores de las exportaciones.

La flexibilidad que brindan estas tablas dinámicas en la manipulación de datos facilitará la evaluación comparativa de múltiples variables, tales como volúmenes de exportación, tipos de productos exportados, tendencias temporales y otros factores relevantes. Esta capacidad de análisis multidimensional servirá como base sólida para la toma de decisiones estratégicas, al enfocar los esfuerzos de investigación en los países con mayores oportunidades de desarrollo comercial, optimizando así los recursos y tiempo de la empresa.

En este caso podemos observar que los países más atractivos que introducen este tipo de productos a su territorio son CHILE – BOLIVIA – URUGUAY – PARAGUAY

Esto nos generara ventajas a la hora de exportar nuestro producto ya que existen alianzas comerciales entre países.



(SOFTRADE, 2023)\_Grafico 6 – Elaboración propia

Este grafico nos muestra el porcentaje de exportaciones que se dan a los principales países que nombramos anteriormente, para una mejor visión y reflexión de lo que podrían ser los mercados a trabajar para la inserción de nuestro producto.

Debemos saber que el análisis no concluye de esta manera, sino que habrá que indagar más detalladamente sobre qué tipo de exportaciones son las que me determina esta tabla, lo cual se podrá hacer teniendo en cuenta el valor de la mercadería a tratar, y así determinar si verdaderamente estos mercados son atractivos o no. Ya que como nombramos anteriormente Nuevo Montenegro posee productos exportables, pero no se especializa en la venta de partes.

La siguiente tabla proporciona un análisis detallado de las exportaciones de productos completos de semirremolques y acoplados desde Argentina hacia distintos países receptores. La información ha sido obtenida y filtrada meticulosamente desde la plataforma Softrade, centrándose en la identificación de marcas y descripciones de productos que representan unidades completas en lugar de partes individuales.

Esta tabla segmenta los datos por país receptor, destacando la cantidad de productos exportados y la suma FOB del valor total correspondiente a las transacciones comerciales realizadas con cada país. Esta segmentación busca ofrecer una visión clara y específica de los principales

destinos de los productos completos, proporcionando datos cuantitativos cruciales para comprender la distribución geográfica de las exportaciones y el impacto financiero de estas transacciones.

## **TABLA DINAMICA 2**

| Etiquetas de fila    | Suma de Cantidad | Suma de U\$S FOB  |
|----------------------|------------------|-------------------|
| Bolivia              | 3                | 57800             |
| Chile                | 43               | 1187966,58        |
| Colombia             | 2                | 40932,3           |
| Paraguay             | 15               | 164371,52         |
| Uruguay              | 10               | 308737,76         |
| (en blanco)          |                  |                   |
| <b>Total general</b> | <b>73</b>        | <b>1759808,16</b> |

Tabla 3 – elaboración propia en base a Softrade 2023

(SOFTRADE, 2023)

Lo que podemos determinar en el análisis de esta tabla es que se estaría descartando un potencial destino que nos determinaba la tabla anterior como lo era Bolivia que según la tabla numero 1 era el segundo máximo importador de estos productos pero haciendo un desglose y separando los productos de la venta de sus partes nos muestra como verdaderamente Bolivia solo importo 3 productos completos, es decir, que las otras 37 importaciones que nosotros veíamos como factibles eran solamente de partes.

Esta tabla además nos hace ver una disminución en la cantidad de exportaciones de la mayoría de los países poniendo el ejemplo de Chile que en la tabla 1 muestra una cantidad de 83 importaciones y en la tabla 2 vemos que las importaciones reales de productos completos disminuyen al número de 43.

| Etiquetas de fila    | Suma de Cantidad | Suma de U\$S FOB  | % de cada país |
|----------------------|------------------|-------------------|----------------|
| Chile                | 43               | 1187966,58        | 68%            |
| Paraguay             | 15               | 164371,52         | 9%             |
| Uruguay              | 10               | 308737,76         | 18%            |
| Otros                | 5                | 98732,3           | 6%             |
| Bolivia              | 3                | 57800             |                |
| Colombia             | 2                | 40932,3           |                |
| <b>Total general</b> | <b>73</b>        | <b>1759808,16</b> |                |
|                      |                  | 24106,9611        |                |

Tabla 4 – Elaboración propia en base a Softrade 2023

Aquí podemos observar a los países ordenados a los que más se exporta hacia los que menos exportamos, con su total de dólares representado en precio FOB. Tomamos a los tres principales importadores para poder evaluar el mejor mercado para poder introducir nuestro producto.

Lo que también analizamos es el porcentaje que representa cada uno de estos países en las exportaciones de dicho producto.



(SOFTRADE, 2023) Gráfico 7 - Elaboración propia

Esta investigación nos determina que los tres potenciales mercados para analizar son CHILE – URUGUAY – PARAGUAY, de los cuales haremos perfiles de mercados para poder conocer quién de los tres nos da la mayor viabilidad para poder trabajar.

## **TABLA PONDERADA**

A continuación, realizaremos una tabla ponderada donde se establecerán distintos indicadores que evaluarán la situación de los mercados a estudiar.

| INDICADOR                          | VALORACION |             |             | PONDERACION |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    | Chile      | Uruguay     | Paraguay    |             |
| 1) TAMAÑO DE MERCADO               | 5          | 2           | 3           | 10          |
| 2) TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO | 5          | 3           | 2           | 10          |
| 3) PBI PER CAPITA                  | 3          | 5           | 2           | 10          |
| 4) ACUERDOS BILATERALES            | 5          | 2.5         | 2.5         | 10          |
| 5) NICHOS DE MERCADO EXPORTACION   | 5          | 4           | 1           | 10          |
| 6) DISTANCIA GEOGRAFICA            | 3          | 4           | 3           | 10          |
| 7) RIESGO PAIS                     | 4          | 3           | 3           | 10          |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>30</b>  | <b>23.5</b> | <b>16.5</b> | <b>70</b>   |

(SOFTRADE, 2023) Tabla 5 – elaboración propia

## **TAMAÑO DEL MERCADO**

| PAIS     | TAMAÑO DEL MERCADO (2022) | PONDERACION |
|----------|---------------------------|-------------|
| CHILE    | 19.603.733                | 5           |
| URUGUAY  | 3.422.794                 | 3           |
| PARAGUAY | 6.780.744                 | 2           |

Tabla 6 – elaboración propia (Banco mundial , 2022)

Esta estadística refleja la cifra total de residentes en cada nación para el año 2022. Evidentemente, Chile destaca como la nación con la población más numerosa, razón por la cual

se le atribuye un valor ponderado superior, seguido por Paraguay, y en última instancia, Uruguay, con la menor densidad poblacional

### **TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO**

| PAIS     | TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO | PONDERACION |
|----------|------------------------------|-------------|
| CHILE    | 301.025.249                  | 5           |
| URUGUAY  | 71.177.146                   | 3           |
| PARAGUAY | 41.722.595                   | 2           |

Tabla 7 – Elaboración propia - (BANCO, 2023)

La medición de la tasa de crecimiento del mercado se lleva a cabo a través del Producto Bruto Interno (PBI), un indicador de gran relevancia al determinar el valor monetario de los bienes y servicios finales generados por una economía durante un período específico. La importancia de este dato reside en su capacidad para reflejar la competitividad de las empresas y cuantificar el crecimiento económico. Los datos reflejados del PBI demuestran que Chile lidera la tabla. Luego les sigue Uruguay y por último Paraguay.

### **PBI PER CAPITA**

| PAIS     | PBI per cápita (2022) | PONDERACION |
|----------|-----------------------|-------------|
| CHILE    | 15.355                | 3           |
| URUGUAY  | 20.795                | 5           |
| PARAGUAY | 6.153                 | 2           |

Tabla 8 – Elaboración propia - (Banco mundial , 2022)

Como se puede apreciar, el PBI per cápita proporciona una medida más precisa, permitiendo una comprensión más amplia del dato. Entre Chile y Uruguay, la diferencia en el dato analizado es mínima, mientras que Paraguay muestra un rendimiento inferior.

Esto sugiere que tanto Uruguay como Chile exhiben un nivel más elevado de desarrollo económico, lo cual suele asociarse con un acceso más amplio a servicios, una mejor calidad de vida y una mayor disponibilidad de bienes y servicios.

### **ACUERDOS BILATERALES**

| PAIS     | ACUERDOS BILATERALES | PONDERACION |
|----------|----------------------|-------------|
| CHILE    | 64                   | 5           |
| URUGUAY  | 26                   | 2.5         |
| PARAGUAY | 26                   | 2.5         |

Tabla 9 – Elaboración propia - (BANCO, 2023)

En este paso analizamos los acuerdos bilaterales que poseen Chile, Paraguay y Uruguay. Como se observa en el cuadro, Uruguay y Paraguay no se sacan diferencias, pero la diferencia que marca Chile es superlativa, lo que nos da el razonamiento de las posibilidades que tendremos dentro de ese país.

### **IMPORTACIONES**

| PAIS     | NICHO DE MERCADO<br>IMPORTACIONES (USD<br>FOB) | PONDERACION |
|----------|------------------------------------------------|-------------|
| CHILE    | 1.235.606,58                                   | 5           |
| URUGUAY  | 743.170,34                                     | 4           |
| PARAGUAY | 183.121,52                                     | 1           |

Tabla 10 – Elaboración Propia - (BANCO, 2023)

Se analizarán las importaciones de la posición arancelaria seleccionada en el año 2022 donde encontramos a Chile otra vez en primer lugar, acompañando de cerca Uruguay y con una gran diferencia en menor cantidad Paraguay

### **DISTANCIA GEOGRAFICA**

| PAIS     | DISTANCIA GEOGRAFICA (KM) | PONDERACION |
|----------|---------------------------|-------------|
| CHILE    | 1225                      | 3           |
| URUGUAY  | 526                       | 4           |
| PARAGUAY | 1013                      | 3           |

Tabla 11 – Elaboración propia - (MACMAP, 2023)

Los países seleccionados presentan similitudes culturales con Argentina, además, ambos 3 son limítrofes. Por parte, es de destacar la cercanía y los diferentes medios de transportes mediante los cuales nos podremos acercar, siendo el más conveniente el carretero, teniendo en cuenta la relación costo/precio.

### **RIESGO PAIS**

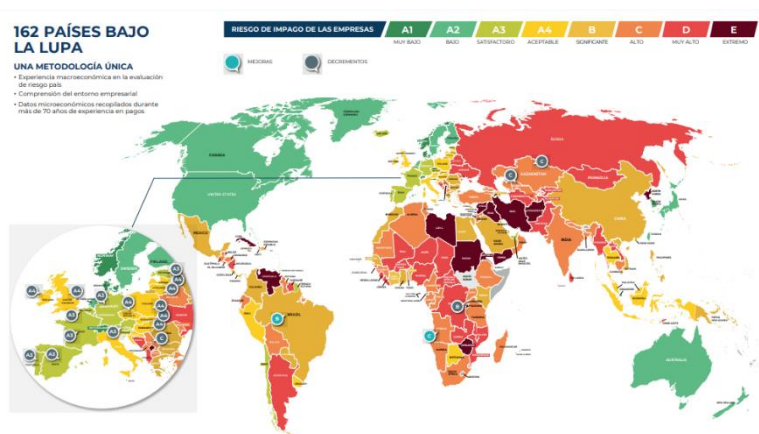
| PAIS     | RIESGO PAIS | PONDERACION |
|----------|-------------|-------------|
| CHILE    | A3          | 4           |
| URUGUAY  | A4          | 3           |
| PARAGUAY | C           | 3           |

Tabla 12 – Elaboración propia

Para poder analizar el riesgo país tuvimos que analizar el mapa de riesgo de COFACE adjuntado a continuación.

Por un lado, Chile presenta un riesgo A3 (satisfactorio), Uruguay se lo califica con un riesgo A4 (aceptable) y por último Paraguay presenta un riesgo C (significante). En base a este análisis, decidimos otorgar la siguiente puntuación: Chile 4, Uruguay 3 y Paraguay 3.

(COFACE, 2023) Grafico 8



## ***SELECCIÓN DE MERCADO A PONDERAR***

---

Tras un detenido análisis de los mercados de semirremolques en Chile, Uruguay y Paraguay, nuestra empresa ha decidido adoptar una estrategia de expansión con enfoque prioritario en Uruguay, seguido de Chile como segunda opción y Paraguay en tercer lugar. Sin embargo, es importante destacar que Chile inicialmente figuraba como nuestra primera elección.

La razón por la que optamos por Uruguay como destino prioritario se debe a que el mercado chileno ya ha sido exhaustivamente estudiado por nuestra empresa, gracias a la investigación detallada realizada por nuestro compañero de tesina. Aunque Chile continúa siendo un destino atractivo con una demanda sostenida y creciente de semirremolques, hemos elegido explorar activamente el potencial de Uruguay como una alternativa estratégica y planificamos abordar este mercado en fases posteriores de nuestra expansión.

Sintetizando, aunque inicialmente consideramos a Chile como nuestro destino ideal, la decisión de explorar el mercado uruguayo se basa en la existencia de un estudio previo exhaustivo sobre Chile realizado por nuestro compañero de tesina, lo que nos llevó a seleccionar la segunda opción en nuestra estrategia de expansión.

## **INFORME URUGUAY**

### **INTRODUCCION**

Uruguay, situada en América del Sur, tiene una superficie de 176.220 Km<sup>2</sup>. Con una población de 3.426.260 personas, se encuentra en la posición 134 de la tabla de población, compuesta por 196 países y mantiene una muy baja densidad de población, 19 habitantes por Km<sup>2</sup>. Su capital es Montevideo y su moneda Pesos uruguayos.

Uruguay es la economía número 81 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2022 fue de 41.609 millones de euros, con una deuda del 61% del PIB. Su deuda per cápita es de 12.144 € euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Uruguay es de octubre de 2023 y fue del 4,3%. Hay algunas variables que pueden ayudarle a conocer algo más si va a viajar a Uruguay o simplemente quiere saber más sobre el nivel de vida de sus habitantes.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Uruguay, en 2022, fue de 19.725 € euros, por lo que se encuentra en el puesto 50 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los uruguayos se encuentran en el puesto 59.

Si la razón para visitar Uruguay son negocios, es útil saber que Uruguay se encuentra en el 101º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

(Macro, 2023) Imagen N 14



## **CONTEXTO ECONOMICO**

Uruguay destaca en América Latina por su igualdad social, alto ingreso per cápita y baja desigualdad. A pesar de una recesión en 2020 por la COVID-19, el país experimenta un sólido crecimiento económico gracias a una gestión macroeconómica robusta. La economía creció un 4,9% en 2022, pero se espera una desaceleración al 1,5% en 2023



debido a una sequía, con proyección de recuperación al 3,2% en 2024. La tasa de pobreza es del 6,4%. Aunque persisten desafíos como disparidades educativas y limitaciones estructurales, Uruguay lidera la innovación financiera para la acción climática, emitiendo bonos vinculados a objetivos climáticos y buscando acuerdos de financiamiento climático con organismos multilaterales.

(BANCO, 2023) Imagen N 15

## **INFLACIÓN Y RIESGO PAIS**

Los diferentes indicadores que miden el riesgo país de Uruguay se encuentran en mínimos históricos, lo que podría traducirse como la confianza del mercado en el rumbo de la economía, lo que traerá buenas noticias para las arcas públicas. Por ejemplo, el UBI (Uruguay Bond Index) que elabora República AFAP se encuentra en 67 puntos básicos, por debajo de los 68 registrados ayer, que había igualado el récord que ostentaba desde el 27 de diciembre de 2022, según precisó el economista Aldo Lema.

(LEMA, 2023)

## **POLITICA MONETARIA**

Durante 2022 y el primer semestre de 2023, la política monetaria en el país fue contractiva para alinear las expectativas de inflación al rango meta del 3% al 6%. El Comité de Política Monetaria aumentó la tasa de política monetaria del 5,75% al 11,5% en reuniones sucesivas en 2022 y la redujo a partir de abril de 2023, situándola actualmente en un 10,75%. El Banco Central utiliza instrumentos de esterilización e inyecciones para mantener la tasa deseada. El crédito al sector privado no financiero se expandió en un 4% en 2022, principalmente en créditos al consumo, mientras que el crédito a las empresas mostró una tendencia a la baja desde mediados de 2022. La autoridad monetaria redujo el encaje en moneda nacional en 2021, buscando desdolarizar la economía y aumentar el canal de transmisión de la política

monetaria. El crédito al sector privado residente alcanzó el 27% del PIB, con un grado de pesificación del 55%, alcanzando su máximo histórico.

(CEPAL, 2023)

### **ACUERDOS DE ARGENTINA Y URUGUAY**

**Acuerdos comerciales del sector automotriz:** Ambos países firmaron en 2003 el Acuerdo sobre las condiciones para el comercio bilateral para productos del Sector Automotor (AAP.CE Nº 57). Al igual que el acuerdo con Paraguay, los productos automotores serán comercializados entre ambos países sin tarifas arancelarias siempre que cumplan los requisitos y condiciones estipuladas en el acuerdo.

Uruguay posee acuerdos para evitar la doble tributación con Argentina. Estos acuerdos evitan que las empresas reciban doble imposición sobre los ingresos obtenidos dentro de los países involucrados. Asimismo, algunos de estos acuerdos prevén también el intercambio de información tributaria.

**Grupos Comerciales Regionales:** (MERCOSUR) MERCOSUR es el acuerdo comercial más importante y conocido en América Latina. Argentina, Uruguay y Paraguay son miembros fundadores de este bloque económico.

(ALADI) La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) es una organización regional e internacional. Actualmente, tiene 13 países miembros dentro de los que se incluye Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela.

### **ARANCELES QUE APLICA URUGUAY A LA POSICION ARANCELARIA**

| Régimen arancelario ①                            | Tarifa Aplicada ① | CRA ① | Nota                                             |
|--------------------------------------------------|-------------------|-------|--------------------------------------------------|
| Derechos NMF (aplicados) ⓘ                       | 18%               | 18%   |                                                  |
| Arancel preferencial (AAP.CE57) para Argentina ⓘ | 0%                | 0%    | <a href="#">Detalles del acuerdo comercial ▼</a> |

(MACMAP, 2023) Tabla N 13

### **COMPETIDORES QUE EXPORTAN HACIA URUGUAY**

En base al análisis en el SOFTRADE podemos deducir que los potenciales competidores que exportan hacia Uruguay son

- **LAMBERT:** Con un promedio de 6 (seis) anual
- **HELVETICA:** Con un promedio de 5 (cinco) anual

### **INFORME MENSUAL DE URUGUAY EN CONTEXTO COMEX**

En septiembre de 2023 las solicitudes de exportación, incluyendo zonas francas, totalizaron US\$ 938 millones. Esto implicó una disminución de 9% en términos interanuales. Las menores exportaciones de carne, soja, lácteos y celulosa explicaron la caída del mes.

(En millones de dólares CIF)

| Mes          | 2022         | 2023         | Variación    |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Enero        | 886          | 1.029        | 16,1%        |
| Febrero      | 929          | 903          | -2,8%        |
| Marzo        | 1.131        | 1.138        | 0,7%         |
| Abril        | 980          | 954          | -2,7%        |
| Mayo         | 1.106        | 1.096        | -0,9%        |
| Junio        | 1.083        | 1.036        | -4,4%        |
| Julio        | 1.231        | 979          | -20,5%       |
| Agosto       | 1.196        | 1.089        | -9,0%        |
| Setiembre    | 1.099        | 1.116        | 1,5%         |
| <b>Total</b> | <b>9.642</b> | <b>9.340</b> | <b>-3,1%</b> |

(BANCO, 2023) Tabla N 14

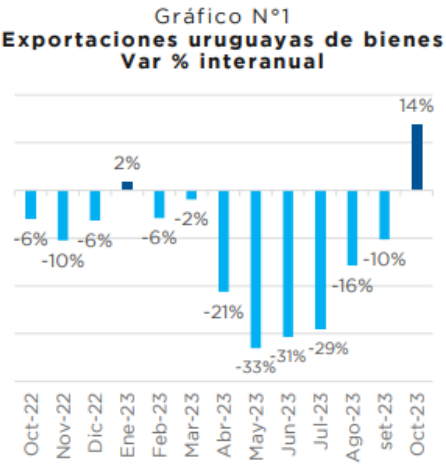
Las importaciones de bienes registradas por la DNA ascendieron a USD 1.116 millones, aumentando en la comparación interanual (1,5%).

Al descontar las adquisiciones de petróleo (partida 2709 y 2710), muy volátiles y con problemas estadísticos de registro, las importaciones habrían verificado un aumento del 0,5% respecto a setiembre de 2022. Considerando la información acumulada a setiembre, las compras al exterior se situaron en USD 9.340 millones, cayendo 3,1% respecto a igual período de 2022. Al descontar las adquisiciones de petróleo, las importaciones aumentaron 1,4% en comparación con enero-setiembre 2022.

En el acumulado del año, las exportaciones de bienes alcanzaron US\$ 8.519 millones, lo que determinó una reducción de 18% en la comparación interanual.

En octubre de 2023 las solicitudes de exportación, incluyendo zonas francas, totalizaron US\$ 960 millones. Esto implicó un incremento de 14% en términos interanuales. Las mayores exportaciones de arroz, celulosa, ganado en pie y trigo explicaron el crecimiento del mes. En el acumulado del año, las exportaciones de bienes alcanzaron US\$ 9.468 millones, lo que determinó una reducción de 16% en la comparación interanual.

(XXI, 2023)



(BANCO, 2023) Tabla N 15

### Importaciones de Uruguay

Por la parte de Uruguay lo que se analizó en función a la base de datos del SofTrade hablando de importaciones podemos sacar información como principal los mayores países que exportan a Uruguay para ver la competencia internacional que se genera en este mercado.

| Etiquetas de fila    | Suma de Cantidad Comercial | Suma de U\$S FOB   |
|----------------------|----------------------------|--------------------|
| Argentina            | 36                         | 1082852,45         |
| Brasil               | 599                        | 24203172,57        |
| Canadá               | 15                         | 101888,48          |
| Chile                | 11                         | 760890,61          |
| China                | 561                        | 361693,61          |
| Estados Unidos       | 32                         | 399973,19          |
| Irlanda              | 1                          | 19796              |
| Italia               | 2                          | 830,04             |
| Sudáfrica            | 76                         | 4002000            |
| (en blanco)          |                            |                    |
| <b>Total general</b> | <b>1333</b>                | <b>30933096,95</b> |

Tabla N 16 – Elaboración propia en base a Softrade 2023

En este primer cuadro podemos observar que nuevamente nos encontramos a Brasil como el principal exportador de semirremolques y sus partes a la vecina localidad.

Se puede observar nuevamente que países como Sudáfrica, Italia, Irlanda son exportadores de partes y no entrarían en el análisis que nosotros necesitamos, lo mismo que china que con 561 exportaciones registradas detalla un total de ganancia de \$760890 dólares con un promedio de \$1350 dólares por expo, algo que solo en este mercado puede estar referido a partes y no productos completos como los que estamos buscando.

| Etiquetas de fila    | Suma de Cantidad Comercial | Suma de U\$S FOB   | \$ Unidades |
|----------------------|----------------------------|--------------------|-------------|
| Argentina            | 36                         | 1082852,45         | 30079,2347  |
| Brasil               | 599                        | 24203172,57        | 40405,9642  |
| Canadá               | 15                         | 101888,48          | 6792,56533  |
| Chile                | 11                         | 760890,61          | 69171,8736  |
| China                | 561                        | 361693,61          | 644,730143  |
| Estados Unidos       | 32                         | 399973,19          | 12499,1622  |
| Irlanda              | 1                          | 19796              | 19796       |
| Italia               | 2                          | 830,04             | 415,02      |
| Sudáfrica            | 76                         | 4002000            | 52657,8947  |
| <b>Total general</b> | <b>1333</b>                | <b>30933096,95</b> |             |

Tabla N 17– Elaboración

propia en base a Softrade 2023

Aquí podemos ver un desglose del cuadro anterior lo que nos arroja datos llamativos en donde deja a argentina como segundo principal exportador al mercado Uruguayo solo por debajo de Brasil que cuenta con 599 exportaciones entre semi y partes con un promedio de 40 mil dólares por unidad, un precio un tanto elevado que puede hacer que este mercado sea atractivo para Nuevo Montenegro ya que se interpreta que los productos argentinos tienen la aprobación de

este mercado y se comercializan en la actualidad, sumando la cercanía, el precio y calidad que se podría brindar. Por lo que arroja la tabla el precio por unidad de la industria argentina es muy competitivo y hasta esta por debajo del brasilero para poder cautivar clientes y por su parte Nuevo Montenegro puede llegar a estos precios en base a sus costos, manteniendo la calidad que los identifica.

Observamos las principales empresas importadoras de la Republica de Uruguay.

| Etiquetas de fila        | Suma de Cantidad Comercial |
|--------------------------|----------------------------|
| PECARIL SOCIEDAD ANONIMA | 448                        |
| HOMECENTER SODIMAC S.A.  | 100                        |
| GUBALEN SOCIEDAD ANONIMA | 94                         |
| KELGIN S A               | 90                         |
| ANGLER S.A.              | 26                         |
| FILAR S.A.               | 23                         |
| T R A L I SOC ANONIMA    | 21                         |
| GAFESUR SOCIEDAD ANONIMA | 18                         |
| LUCIPA S R L             | 18                         |
| OTROS                    | 495                        |

Tabla N 18 – Elaboración propia en base a

Softrade 2023

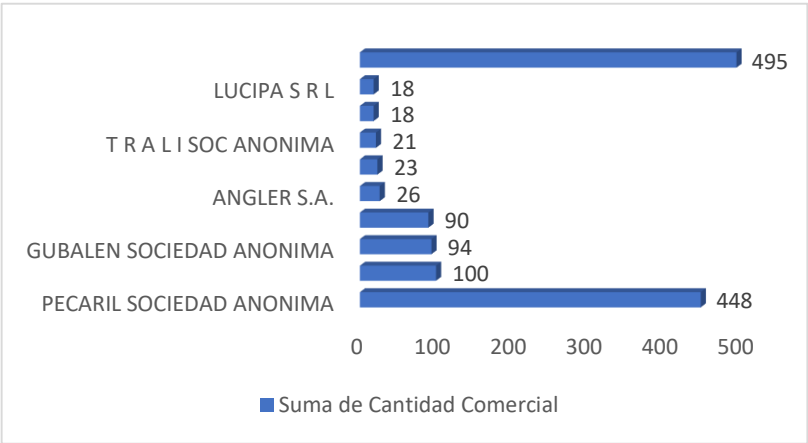
Esta tabla demuestra nombres a los cuales se deberá contactar nuestra empresa a la hora de generar alianzas comerciales para poder adentrar algún tipo de producto específico a la carreteras uruguayas.

Los 4 mayores importadores de Uruguay son:

- 🚚 Pecaril S.A con 448 importaciones
- 🚚 Homecenter Sodimac S.A con 100 importaciones
- 🚚 Gubalen S.A con 94 importaciones
- 🚚 Kelgin S.A con 90 importaciones

Tabla N 19 – Elaboración propia en

base a Softrade 2023



Este sería el último grafico del programa en base a los perfiles de mercado que nos identifica la totalidad de importaciones mencionadas anteriormente por cada una de las empresas de Uruguay que comercializan Semirremolques y sus partes, Pecaril S.A es la empresa que más volúmenes de importación tiene

superando ampliamente a su perseguidor Homecenter Sodima.

## **COSTOS DE EXPORTACION**

En esta etapa lo que realizamos fue determinar los costos totales de la exportación del producto, teniendo en cuenta el incoterm a utilizar y las condiciones de ventas.

Elegimos utilizar FCA ya que al ser un producto de gran volumen y de gran peso, muchas de las exportaciones que realizamos se enviaban en camión o se retiraba por medios propios del importador, lo que ahorraría ciertos costos. Aprovechando que Nuevo Montenegro posea con aduana en planta agilizaría muchos más los trámites aduaneros para poder entregar el pedido. Si el comprador decide retirarlo por la planta, la mercadería necesitaría ir con un permiso especial que le permita circular sin patentamiento por la carretera hasta llegar a destino y poder hacer todo tipo de tramites que se necesitan en un rodado nuevo.

A continuación, detallaremos los costos de exportación de los semirremolques.

| PRODUCTO                | Costo Total     | UN/CAJA | COSTO/CAJA      | FECHA      |
|-------------------------|-----------------|---------|-----------------|------------|
| Semi Baranda Volcable   | \$20.543.840,00 | 1       | \$20.543.840,00 | 23/11/2023 |
| Semi Porta Contenedores | \$ 15.970.095   | 1       | \$15.970.095,00 | 23/11/2023 |
| Acoplado Tolva          | \$ 17.520.550   | 1       | \$ 17.520.550   | 23/11/2023 |
| Semi Curtain Sider      | \$ 23.298.140   | 1       | \$ 23.298.140   | 23/11/2023 |

Tabla N 20 – Elaboración propia

| Gastos a FCA Rosario de la operación |            |
|--------------------------------------|------------|
| Fecha actualización:                 | 23/11/2023 |
| Tipo de Cambio (Divisas):            | 640,00     |
| Retención:                           | 3%         |
| Reintegro:                           | 5,5%       |
| Pallets:                             | -          |
| Categoría productos:                 | 1,00       |

Tabla N 21 – Elaboración propia

| CONCEPTO DEL GASTO          | PESOS           | DOLARES       | % FOB        | OBSERVACION            |
|-----------------------------|-----------------|---------------|--------------|------------------------|
| Certificado de Origen       | 4.500,00        |               |              | 4.500,00 por operación |
| Gastos bancarios            |                 | 120,00        |              | 120,00 por operación   |
| Consularización Cert.Origen |                 | -             |              | - por operación        |
| SENASA Local por expediente |                 | -             |              | - por expediente       |
| Digitalización SETI         |                 | 40,00         |              | 40,00 por operación    |
| Movilidad y viáticos        |                 | 50,00         |              | 50,00 por operación    |
| Honorarios Despachante      |                 |               | 1,00%        | 1% por operación       |
| Comisión por venta          |                 |               | 0,00%        | 0% por operación       |
| Derecho Exportación         |                 |               | 3,00%        |                        |
| Reintegro                   |                 |               | 5,50%        |                        |
| <b>TOTALES</b>              | <b>4.500,00</b> | <b>210,00</b> | <b>9,50%</b> |                        |

Tabla N 22 – Elaboración propia

| Gastos a FCA Rosario de la operación |            |
|--------------------------------------|------------|
| Fecha actualización:                 | 23/11/2023 |
| Tipo de Cambio:                      | 640,00     |
| Retención:                           | 3%         |
| Reintegro:                           | 5,5%       |
| Pallets:                             |            |
| Categoría productos:                 | 1          |

Tabla N 23 – Elaboración propia

| Utilidad                      | VER COLUMNA G |
|-------------------------------|---------------|
| Gastos totales en USD         | 217,03        |
| Gastos totales en % sobre FOB | 9,5%          |
| Valor FCA del Embarque        | 36.703,90     |
| Incidencia puesta a FCA       | 11%           |

EXW APROX.  
33.000,00

Tabla N 24 –

Elaboración propia

| PRODUCTO                | EXW CAJA \$      | EXW USD      | FCA USD   | FCA USD UNIDAD |
|-------------------------|------------------|--------------|-----------|----------------|
| Semi Baranda Volcable   | \$ 20.543.840,00 | \$ 32.099,75 | 35.702,61 | 35.702,61      |
| Semi Porta Contenedores | \$ 15.970.095,00 | \$ 24.953,27 | 27.754,02 | 27.754,02      |
| Acoplado Tolva          | \$ 17.520.550,00 | \$ 27.375,86 | 30.448,51 | 30.448,51      |
| Semi Curtain Sider      | \$ 23.298.140,00 | \$ 36.403,34 | 40.489,24 | 40.489,24      |

Tabla N 25 – Elaboración propia

Podemos observar los distintos costos del producto sumados los costos de exportación para poder llegar con la mercadería a Uruguay, lo que podemos determinar cómo en algunos productos si se encuentran costos competitivos en base a la competencia para poder abarcar este mercado, como también en ciertos productos estos costos superan ampliamente el precio por lo que otras empresas comercializan en el mercado uruguayo.

## **COMPETENCIA**

---

La competencia actual de Nuevo Montenegro en el sector no solo es de origen nacional sino también tiene una fuerte competencia en el ámbito internacional con una de las mas grandes empresas del mundo en lo que es la fabricación de semirremolques, acoplados y carrocerías como también sus partes que es la empresa brasilera Randón, la cual abarca una serie de exportaciones a todos los países del continente y muchos países del mundo.

En el ámbito interno la empresa compite con otras como:

-  Hermann: Ubicada en Gualaguaychú, Entre Ríos
-  Gross: Ubicada en General Ramírez, Entre Ríos
-  Helvética: Ubicada en Cañada de Gómez, Santa Fe
-  Sol y Brusa: Ubicada en Frank, Santa Fe
-  Vulcano: Ubicada en Las Rosas, Santa Fe
-  Ombú: Ubicada en Las Parejas, Santa Fe

En el ámbito internacional la empresa cuenta con una competencia extensa pero la mayor de estas es la que nombramos anteriormente llamada Randon, empresa que abarca muchos mercados pero no solo eso sino que en cada uno de ellos aporta un gran numero de exportaciones, debemos decir que también Randon posee fabricas en muchos países del mercosur como por ejemplo en la propia argentina, lo que hace en determinados mercados la difícil tarea de competirle.

## **CONCLUSION DEL PROYECTO**

Después de la realización de una simulación exhaustiva de la exportación de semirremolques para la empresa Nuevo Montenegro, se ha obtenido una comprensión profunda de los elementos cruciales que afectan las decisiones estratégicas en el ámbito internacional. A través de un análisis FODA integral, la evaluación del estado del sector, la revisión del organigrama y el estudio detallado de la competencia, se logró un diagnóstico inicial preciso que sentó las bases para el proceso de selección de un producto para la exportación.

La elección cuidadosa de la partida arancelaria permitió identificar oportunidades en mercados potenciales, y mediante un análisis sofisticado del Softrade de la posición arancelaria, se identificaron tres destinos prometedores: Uruguay, Chile y Paraguay. La aplicación de una tabla ponderada resultó en la conclusión de que Uruguay surgía como el mercado más estratégico y rentable para la exportación de semirremolques, seguido de cerca por Chile.

El análisis detallado de la producción y los costos de exportación, llevado a cabo con minuciosidad, permitió a la empresa Montenegro tomar decisiones informadas sobre la viabilidad económica de la exportación a Uruguay. Al calcular y evaluar cada componente de los costos, se logró una perspectiva realista y sostenible que garantiza la competitividad del producto en el mercado de destino.

La recomendación final de iniciar operaciones de exportación en Uruguay se basa en un enfoque proactivo para la gestión de la cartera de clientes en este mercado específico. Se espera que esta estrategia no solo optimice las operaciones comerciales, sino que también establezca una presencia sostenible en un mercado extranjero, aprovechando oportunidades de crecimiento a largo plazo.

En conclusión, el proyecto proporcionó una hoja de ruta estratégica para la expansión internacional de la empresa Nuevo Montenegro, destacando la importancia de una planificación exhaustiva, análisis de mercado meticuloso y una gestión eficaz de costos para el éxito sostenible en el ámbito global.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGENTINA, C. (agosto de 2023). *Cancilleria Argentina*. Obtenido de <https://exportaciones.cancilleria.gob.ar/sitios/bajar/1032/guia-negocios>
- ARGENTINA, G. (Junio de 2023). *Argentina.Gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/conoce-los-acuerdos-internacionales/paraguay>
- BANCO, M. (agosto de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>
- CAFAS. (MARZO de 2023). *CAFAS*. Obtenido de CAFAS: <HTTPS://CAFAS.ORG.AR/>
- CEPAL. (Febrero de 2023). *CEPAL*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/75728cc3-2048-4231-bdb9-8b3b616de542/content#:~:text=b\)%20La%20pol%C3%ADtica%20monetaria,3%25%20y%20el%206%25](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/75728cc3-2048-4231-bdb9-8b3b616de542/content#:~:text=b)%20La%20pol%C3%ADtica%20monetaria,3%25%20y%20el%206%25).
- COFACE. (NOVIEMBRE de 2023). *COFACE*. Obtenido de <https://www.coface.com.ar/>
- COSTA, R. (Marzo de 2023). *Banco Central Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/rcc-28042023.pdf/d05250cf-1ae2-8126-cc40-ff7e54b0f8e6?t=1682692555890>
- INDEC. (JULIO de 2023). *INDEC*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/ftp/ica\\_digital/ica\\_d\\_10\\_233634DD713B/](https://www.indec.gob.ar/ftp/ica_digital/ica_d_10_233634DD713B/)
- LEMA, A. (Septiembre de 2023). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/uruguay/el-riesgo-pais-se-encuentra-minimos-historicos-n5810733>
- MACMAP. (Noviembre de 2023). *MAPA DE ACCESO AL MERCADO*. Obtenido de [www.macmap.org](http://www.macmap.org)
- Macro, B. (Agosto/Septiembre de 2023). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com>
- NUEVO MONTENEGRO. (JULIO de 2023). *NUEVO MONTENEGRO*. Obtenido de <https://nuevomontenegro.com.ar/sitio/>
- SOFTRADE. (2023). *SOFTRADE*. Rosario, Sta Fe: Paulo Lanza.
- SUBREI. (SEPTIEMBRE de 2023). *Exteriores, Ministerio de relaciones*. Obtenido de <https://www.subrei.gob.cl/estudios-y-documentos/minuta-mensual/detalle-minuta/2023/informe-mensual-de-comercio-exterior---septiembre-2023>
- XXI, U. (Octubre de 2023). *Uruguay XXI*. Obtenido de

