



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado



Especialización en Gestión Empresaria de Negocios
Internacionales.

Taller de Elaboración del Trabajo Final

“Estudio de viabilidad de importación y comercialización de
Maquinaria para soldar a la Argentina”

“Incorporación de maquinaria como nuevo segmento de
negocios.”

Profesor: Jorge Marchini

Tutor: Matías Mazzolo

Alumna: Nancy Riedel

Fecha: diciembre 2021

índice

Resumen ejecutivo	3
La compañía	4
La empresa en el mundo	4
La empresa en la Argentina	5
Análisis del mercado	6
El universo de la soldadura.....	6
Clasificación de los productos	6
Pequeñas soldadoras (Industria liviana):.....	6
Grandes soldadoras (Industria pesada):.....	7
Automatización y Robótica:.....	7
Composición del mercado:.....	7
Mercado de Maquinaria para soldar en la Argentina.....	8
Estudio de la competencia:	9
Marcas:	11
5 Fuerzas de Porter:.....	14
FODA.....	16
Estrategia comercial:	17
Estrategia de ventas Global.....	17
Estrategia de ventas en la Argentina.....	17
Las 4 P del Marketing	18
Producto	18
Precio	20
Plaza	21
Promoción.....	22
Importación de Maquinaria	25
Clasificación y Aranceles.....	25
Costos de importación	26
Transporte internacional.....	27
Incoterm.....	27
Gestión-Tramitación-Almacenaje.....	28
Certificación de seguridad de los productos eléctricos.....	28
Propuesta organizativa	29
Análisis Económico-Financiero	31
Conclusión	34
Bibliografía y referencias	36

Resumen ejecutivo

Debido a los continuos desafíos que las empresas deben enfrentar para poder crecer y subsistir en un contexto VUCA, ha aumentado la necesidad de incorporar nuevas estrategias de negocio para hacer posible la adaptación al continuo cambio.

Este contexto cada día más impredecible y acelerado por los nuevos escenarios que llegaron con la crisis sanitaria mundial, incentivan a las compañías a ser creativas, reinventarse y a incursionar diferentes alternativas para poder ser rentables y sostenibles.

En el presente trabajo analizaremos la posibilidad de incorporar un nuevo segmento de negocios la filial argentina de una empresa multinacional como estrategia de diversificación.

La compañía desarrolla en la Argentina, actividades de importación y comercialización de los productos del grupo desde hace más de un siglo, con una muy buena performance a lo largo de los años.

A nivel mundial, la empresa ha incorporado a su división soldaduras una nueva línea de Maquinaria para soldar, como complemento natural de la venta consumibles.

En el presente trabajo, analizaremos de forma cualitativa y cuantitativa la posibilidad de incorporar esa línea de Soldadoras como un nuevo segmento de negocio en la Argentina.

Para preservar la confidencialidad de las compañías y evitar cualquier tipo de controversias respecto a la elaboración del presente informe, hemos decidido no hacer mención al nombre de la compañía ni a ninguna de las marcas que comercializa.

La compañía

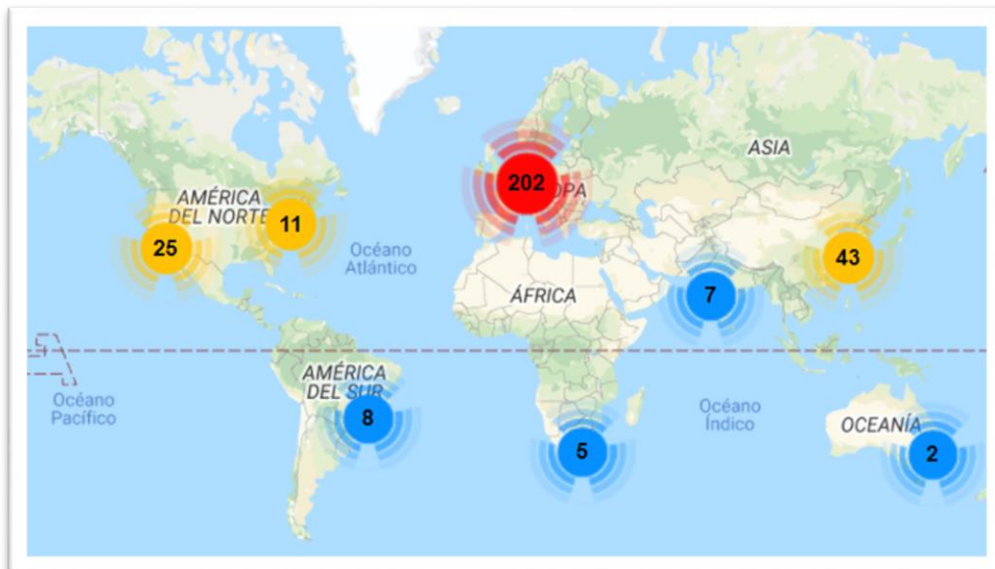
La empresa en el mundo

Es un grupo económico líder en fabricación de aceros y tecnología de materiales, con sede principal en Austria, cuenta aproximadamente con 500 empresas en 50 países. La compañía se encuentra en continuo crecimiento, con ganancias anuales en el orden de los 10 billones de Euros.

Con una trayectoria de más de 300 años en la fabricación de aceros, actualmente es reconocida por sus modernos procesos de fabricación, alta calidad de sus productos, innovación y continuo desarrollo de soluciones para la industria.

Si bien el core business de la empresa sigue siendo el acero, a lo largo de los años ha logrado ampliar la cartera de productos complementarios y diversificando sus áreas de negocios.

Tiene participación en la industria automotriz, ferroviaria, construcción, generación de energía, oil and gas, aeroespacial, industria blanca, ingeniería industrial e impresiones 3D, entre otras.



Principales localizaciones, marcada tendencia euro-céntrica.

La empresa en la Argentina

El grupo posee una subsidiaria en la Argentina, ubicada en la zona Norte de la provincia de Buenos Aires, con aproximadamente 80 empleados.



Se dedica a la importación y comercialización de productos del grupo, fabricados en diferentes partes del mundo desde hace más de 100 años. Es líder en el mercado de aceros especiales y a lo largo de los años ha incorporado productos de otros segmentos como consumibles para soldadura, industria médica, líneas de corte, insumos ferroviarios y de servicio.

En términos relativos, la compañía argentina representa una parte ínfima de la facturación total del grupo, pero se considera a la presencia en Sudamérica como estratégica y al mercado latinoamericano como un mercado con posibilidades de expansión para grupo.

En línea con la actividad del grupo, el foco de negocio está puesto en la comercialización de aceros, pero siendo este un mercado oligopólico y teniendo la mayor participación en el, las posibilidades de crecimiento en ese segmento son limitadas.

Por el contrario, la comercialización de consumibles para soldadura (electrodos, alambres, varillas, fundentes, etc.) que fue incorporado hace unos veinte años, ha crecido de manera constante llegando a representar el 50% de la facturación de la compañía en Argentina. Con aproximadamente 10% de participación en este segmento y un mercado muy extenso, la empresa evalúa constantemente las posibilidades de desarrollo de negocios y la incorporación de nuevos productos.

Análisis del mercado

El universo de la soldadura

La soldadura es un proceso por el cual se realiza la unión de dos o más piezas generalmente metálicas, a través de la fusión.

Conforme el avance de las tecnologías de materiales, el aumento y constante requerimiento de la productividad y procesos industriales novedosos, fue necesario acompañar esas altas exigencias del mercado desarrollando una amplia variedad de procesos y tecnologías de soldadura. Desde la soldadura de aceros blandos, como los comúnmente utilizados en herrería, hasta procesos sumamente exigentes y complejos de robótica.

Clasificación de los productos

Existe una gran gama de máquinas para soldadura, y la selección de la máquina adecuada para cada trabajo depende de múltiples factores; el tipo de materiales que se desee soldar (material base, espesor, tamaño de las piezas), el proceso de soldadura (soldadura por arco, MIG, MAG, TIG, soldadura por gas, autógena, etc.), la versatilidad requerida (máquina para un solo proceso o multiproceso), la velocidad de operación (cantidad de aporte depositado por segundo), la repetitividad del proceso (manual o estandarizado), la accesibilidad del lugar de trabajo, el tipo de energía de alimentación, entre otras.

A los efectos de presente trabajo clasificaremos a las máquinas para soldar en 3 grandes grupos.

- **Pequeñas soldadoras (Industria liviana):**

Se trata de máquinas portables, de precio accesible.

La utilización de estas máquinas está vinculada a la Reparación y Mantenimiento, Fabricación liviana y Hobbista.

Son de fácil utilización, de amperajes de intermedio a bajos y en general pueden ser conectadas a las redes domésticas de energía.

El mercado de este tipo de maquinaria es masivo y se comercializa en pequeñas ferreterías, ferreterías industriales, distribuidores de suministros para soldadura y tiendas especializadas.

- **Grandes soldadoras (Industria pesada):**

Se trata de maquinarias de mayor complejidad y su utilización requiere ser realizada por soldadores calificados.

Utilizadas para construcción civil, fabricación industrial en general, construcción de tubos, astilleros navales, minería, fabricación pesada, reparación y mantenimiento.

Mayor rango de amperaje, procesos más complejos, exigencia en resultados, acabado y calidad.

Comercialización en grandes ferreterías industriales, comercios especializados, grandes distribuidores, con un requerimiento alto de asesoramiento técnico requerido.

- **Automatización y Robótica.**

Estas maquinarias requieren de una gran inversión inicial y en muchos casos son considerados bienes de capital.

Son utilizadas por la industria pesada, en procesos altamente automatizados, con altos requerimiento de calidad o fabricación a escala.

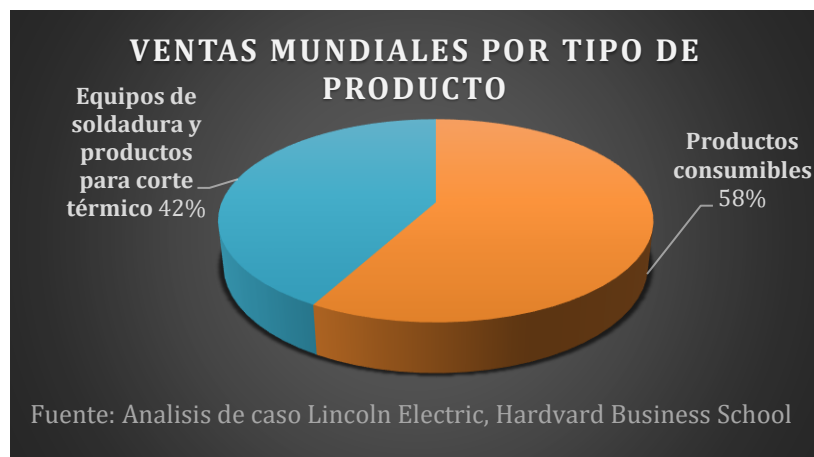
La comercialización de estas máquinas se realiza por proyecto de acuerdo con las necesidades puntuales de cada cliente. Requieren de un muy alto nivel de capacitación requerido para el asesoramiento técnico-comercial, diseño instalación y posventa.

Composición del mercado

El mercado de insumos para soldar es complementario al mercado de aceros y otros metales, pero traviesa, de una manera u otra, a todo tipo de industrias. Ya sea en sus procesos habituales de operación, fabricación o mantenimiento. Este mercado está compuesto por maquinaria, sus repuestos y componentes, consumibles como alambres, electrodos, fundentes y gases, y otros productos relacionados, como herramientas, máscaras y elementos de protección personal.

Las dos grandes divisiones del mercado son, consumibles y maquinarias. Debido a su naturaleza y durabilidad de los componentes, el mercado de consumibles es más importante en volumen y en valor de las transacciones representando aproximadamente el 60%.

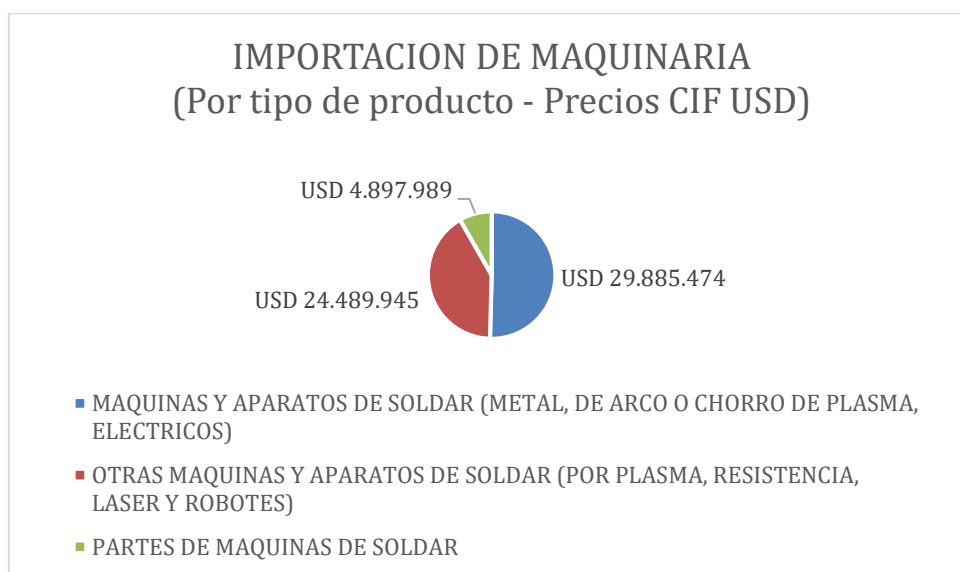
Cuadro 1: Ventas mundiales por tipo de producto.



Mercado de Maquinaria para soldar en la Argentina

En la Argentina se comercializan maquinas importadas y máquinas de fabricación nacional. Las importaciones de máquinas para soldar (Partida 85.15) fueron de 59 millones de dólares, promedio en los últimos 5 años, lo que nos permite dimensionar el tamaño del mercado. El 8,26% de las importaciones corresponde a partes y componentes de las máquinas, como repuestos y accesorios. El resto corresponde a máquinas de soldar, que agrupamos en dos categorías: Máquinas y Aparatos de Soldar, la cual representa el 50,42% de las importaciones y en la cual están incluidas las maquinas que evaluamos incorporar al mercado en el presente trabajo. Y Otras Máquinas y Aparatos de Soldar, que representa el 41,32% de las importaciones e incluye tecnologías y sistemas de soldaduras fuera del segmento de nuestro interés.

Cuadro 2: Importación de maquinaria



Estudio de la competencia

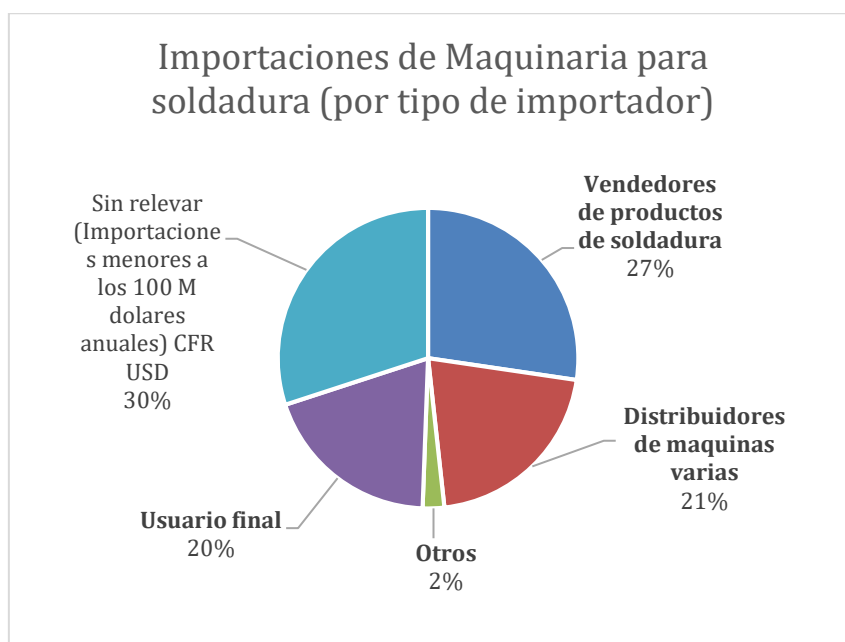
Dentro de la clasificación, Máquinas y Aparatos de Soldar de la partida 85.15, podemos distinguir a tres tipos principales de importadores:

El primer grupo, que representa el 27% de las importaciones, está formado por empresas que se dedican específicamente a la venta de productos de soldadura y por lo tanto representan la competencia directa para nuestros productos.

El segundo grupo, representa el 21% de las importaciones y está compuesto por empresas que se dedican a la venta de maquinaria, pero no están particularmente enfocados a los productos de soldadura. Si bien forman parte del mercado, no los consideramos competencia directa en nuestro segmento de interés.

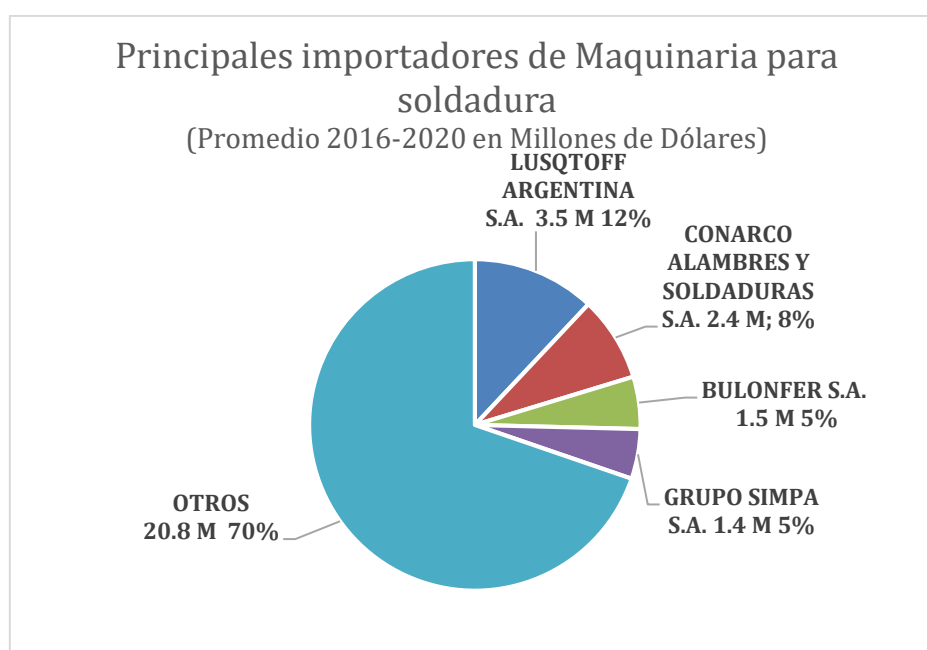
Un tercer grupo de importadores está constituido por usuarios finales que realizan importación de máquinas y componentes directamente de origen. Si bien no podemos considerarlos competidores directos, este tipo de operaciones condiciona de manera directa a nuestro sector de interés ya que satisface a la demanda nacionalizados con un porcentaje muy alto, 20%, sobre el total de importaciones a considerar.

Cuadro 3: Importaciones de maquinaria para soldadura, por tipo de importador.



Otra información relevante del mercado, es que, si bien el número de empresas que realizan importaciones de maquinaria es elevado, hay una gran concentración en volumen de importaciones en pocas empresas. Siendo el 30% de las importaciones realizadas por solo 4 empresas.

Cuadro 4: Principales importadores de Maquinaria para soldadura.



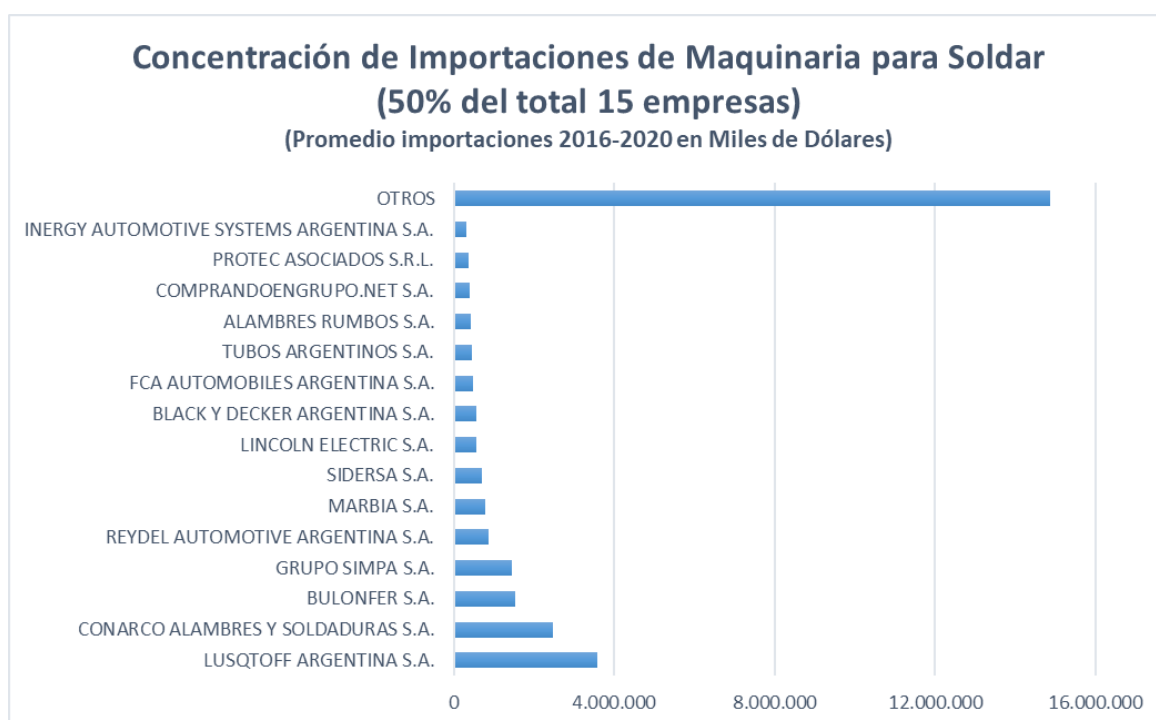
Lusqtoff Argentina: Importadora de maquinaria eléctrica de la marca Lusqtoff.

Conarco Alambres y soldaduras: Importadora de consumibles, máquinas y accesorios para soldadura.

Bulonfer: Ferretería Industrial. Comercialización de la marca Salkor

Grupo Simpa: Distribuidor de insumos plásticos y herramientas. Representante de la marca Gamma.

Cuadro 5: Concentración de Importaciones de Maquinaria para Soldar



Marcas

- **Lüsqtoff**

Esta empresa de origen alemán, se dedica a la fabricación de máquinas eléctricas.

Lusqtoff Argentina es la mayor importadora de maquinarias para soldar en el segmento de nuestro interés. Si bien, tiene un gran foco en el área de

soldaduras, no se dedica específicamente al segmento, si no que también tiene una importante presencia en el rubro de maquinaria eléctrica en general.

La comercialización se realiza a través de una amplia cobertura de distribuidores con alcance nacional y servicio técnico certificado.



- **Lincoln Electric y Esab (Conarco):**

Son dos empresas líderes del mercado mundial en el área de soldadura. Con presencia en los segmentos: consumibles, maquinarias y accesorios.

Son marcas con gran reconocimiento tanto segmentos profesionales como doméstico. Cuentan con un gran respaldo técnico y experiencia en rubros de altos requerimientos técnicos de soldadura, en todo tipo de procesos y tipos de maquinaria. Cuentan con una amplia cobertura nacional de distribución y servicio técnico.

Actualmente representan competencia directa en el rubro consumibles y también de maquinaria, por poder ofrecer el servicio completo, productos equivalentes y asesoramiento técnico especializado.



- **Indura:**

Líder en el mercado de gases (también utilizados en soldaduras con protección gaseosa), poseen una línea de consumibles y también de máquinas.

Es una marca reconocida en los segmentos industriales, con distribución y representantes en las ciudades con mayor actividad industrial.



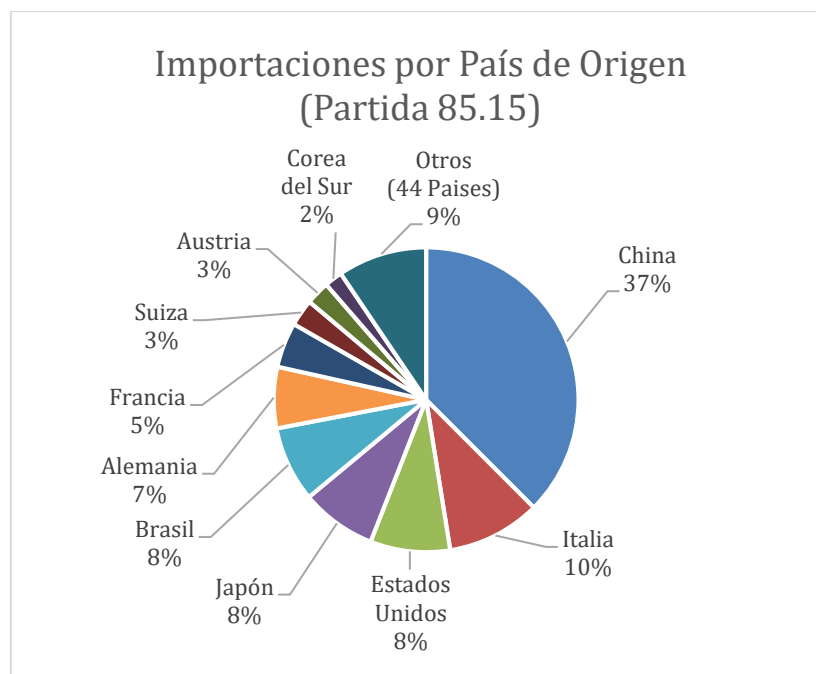
- **Otras marcas importadas que no comercializan consumibles.**

Existe en el mercado una amplia variedad de marcas de soldadoras de origen extranjero. Algunas de estas marcas son reconocidas y valoradas por los usuarios como, por ejemplo. Gamma y Stanley.

Muchas de estas marcas no se especializan en soldadoras, si no a las maquinarias eléctricas en general.

Son de origen muy variado, con una marcada predominancia de las de origen Chino.

Cuadro 6: Importaciones por País de Origen



Algunas de las marcas de soldadoras de origen extranjero que se comercializan en la Argentina.

- **Marcas de origen nacional**

Se trata de soldadoras fabricadas en Argentina, en general funcionales con tecnologías tradicionales. Algunas de ellas son empresas familiares, con trayectoria en el mercado de entre 20 y 30 años. En muchos casos también fabrican otro tipo de maquinarias con tecnologías similares a las soldadoras (cargadores de baterías, máquinas de corte) y algunas de ellas tienen foco en pequeños nichos del mercado.

Dentro de este grupo de empresas, también encontramos algunas compañías nacionales que se dedican a la adaptación y fabricación de máquinas automatizadas o semi-automatizadas o adaptaciones, que pueden contener en algunos casos componentes importados de software o robótica.



Algunas de las marcas de soldadoras de origen nacional que se comercializan en la Argentina.

5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Grado
1) Amenaza de nuevos participantes	Alta
2) Amenaza de sustitutos	Alta
3) Poder de negociación de los clientes.	Media
4) Poder de negociación de los proveedores	Media
5) Rivalidad competitiva	Alta

- 1) Amenaza de nuevos participantes: Existen compañías que forman parte del top ten de empresas en el rubro soldadura que no tienen presencia actualmente en el mercado argentino, como, por ejemplo: ITW Welding, Kobelco, Thermadyne, Panasonic y Hyundai, que podrían presentar un riesgo potencial futuro en caso de un ingreso agresivo al mercado.
- 2) Amenaza de sustitutos: Actualmente existe una gran variedad de marcas, precios y tecnologías en el mercado, que ante una eventual necesidad de priorizar la economía en el corto plazo podrían sustituir con facilidad a nuestro producto.
- 3) Poder de negociación de los clientes: En el segmento elegido, consideramos que el poder de negociación de los clientes en medio, ya que buscamos diferenciación por valor y no por precios, sabiendo que el producto es fácilmente sustituible. Es decir que nuestro mercado objetivo valora la solución en un todo frente al precio de adquisición. Es posible que nuestro poder de negociación se incremente al poder ofrecer propuestas de ambos productos, quizás en contratos de venta de maquinarias y abastecimiento de consumibles.

Respecto a la salida del mercado, en este caso no representaría grandes dificultades, ya que la inversión inicial es baja y además la empresa es sostenible independientemente de este nuevo segmento de productos. Sin embargo, las maquinarias deberán respetar las garantías de fábrica que en este caso son de 5 años. Lo que puede representar un costo por servicio técnico posterior a la salida del mercado, aunque esos costos pudieran ser oponibles a la planta productora.

- 4) Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pertenecen al mismo grupo económico, es decir que son compañías hermanas. Esto nos posiciona en un ámbito colaborativo y de dialogo fluido, con acceso mutuo a la información de precios, costos y normas comerciales comunes para las empresas del grupo. Por otro lado, no es posible la comercialización de productos de otros proveedores y por lo tanto eso limita las posibilidades de negociación, por estar atados a un único proveedor.
- 5) Rivalidad competitiva: Se trata de un mercado amplio, pero también saturado de oferentes. Como hemos desarrollado previamente algunos de ellos con dominio del

mercado en el segmento de nuestro interés y con capacidad de implementar estrategias competitivas agresivas.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Prestigio de la marca	Fuerza de venta, con acceso a clientes clave del sector
Trayectoria de la empresa en Argentina	Limitada oferta de soldadoras Premium
Know How en soldaduras	Posible faltantes en el mercado
Conocimiento del mercado de Soldaduras	Mismos canales de distribución
Productos con alto contenido tecnológico	
Oferta B to B	
DEBILIDADES	AMAZAS
Altos precios	Gran cantidad de oferentes
Marca desconocida en el rubro maquinaria	Precios bajos, debido a la escala de producción mundial y nivel de ventas local.
Plazos de reposición largos	Gran variedad de sustitutos
	Dificultades para la importación

Estrategia comercial

Estrategia de ventas global

Los productos del grupo se caracterizan por tener alto contenido tecnológico. El grupo invierte muchos recursos en investigación, desarrollo y certificaciones internacionales. El foco del negocio está puesto en ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de calidad y confiables, para los clientes más exigentes.

Para citar un ejemplo, en algunos casos las mediciones de tolerancias medidas en control de calidad dimensional o de laboratorio, son más exigentes que lo que exigen las normas internacionales de fabricación, que en general establecen los valores mínimos requeridos.

La empresa busca escapar de las guerras comerciales de precios, buscando diferenciarse no solo por la calidad y confiabilidad de sus productos, sino también por la experiencia, asesoramiento técnico gratuito y el enfoque a brindar soluciones a sus clientes.

Estrategia de ventas en la Argentina.

La empresa en Argentina comercializa exclusivamente productos del grupo, cuyo precio de compra tiene incorporado todos esos costos extra asociados al valor agregado y por lo tanto resulta poco competitivo a nivel precios en el mercado local.

Sin embargo, ha logrado ser exitosa en línea con la estrategia comercial del grupo.

A pesar de las diferencias culturales, la escasez de recursos y las visiones cortoplacistas de muchas empresas que hacen valorar el precio por sobre la calidad, la empresa ha logrado permanecer en el país durante más de 100 años y ganar mercado en los diferentes segmentos y productos, logrando posicionarse con un gran prestigio como proveedor de productos Premium.

Estrategia comercial para maquinarias soldadoras en la Argentina

Segmentación enfocada a diferenciación (Estrategias genéricas de Porter):

La implementación de esta estrategia comercial está basada en la diferenciación, es decir la calidad o exclusividad del producto que es percibida por los potenciales clientes en cuanto a su confiabilidad, prestigio y superioridad técnica en industrias de altos requerimientos técnicos, que será el segmento al cual estén dirigidas todas las acciones de marketing.

Es posible apalancar las ventas en el sector de maquinarias utilizando el prestigio de la marca en la venta de consumibles para soldadura en ese segmento.

Las 4 P del Marketing

1. Producto

Para ingresar al mercado de las máquinas para soldar, tener las denominadas “**Pequeñas soldadoras**” o soldadoras para industria liviana, es una condición necesaria para la presencia en el mercado. Dicho de otra forma, no es posible estar presente en el rubro sin tener este tipo de máquinas a la venta. Sin embargo, como hemos visto anteriormente la competencia para este tipo de productos es muy grande, se trata de productos comoditizados, con una amplia variedad de marcas y canales de distribución.

Es necesario tenerlos en cartera, pero el margen de ganancias es pequeño y no es viable basar el negocio ni la estrategia de mercado en este tipo de productos.

Es por eso que el producto core del presente análisis serán las maquinas del segundo grupo “**Grandes soldadoras**”, o soldadoras para industria pesada o con grandes requerimientos técnicos.

La empresa tiene experiencia y una muy alta valoración en los consumibles para soldaduras en este mismo rubro, es por eso que puede beneficiarse de esta trayectoria, conocimiento del mercado y presencia en los clientes como complemento de la propuesta al segmento. Este grupo de maquinarias tienen un margen de ganancias mayor y menor competencia en el mercado, siendo sus competidores directos aquellas marcas que están presentes en la venta de consumibles y maquinarias de este segmento de altos requerimientos. Ampliaremos este concepto en los siguientes puntos.

Si bien las máquinas de la categoría “**Automatización y Robótica**” tienen la mayor rentabilidad, la venta de este tipo de productos se trabaja por proyecto y considero que requiere de un nivel de madurez en el rubro maquinarias que la empresa no poseerá en el corto o mediano plazo. Si bien no queda descartada la posibilidad de desarrollar algún proyecto de este tipo, queda reservado para una segunda etapa de desarrollo, a casos especiales o de importación directa a comisión y no será considerado a efectos del presente trabajo, buscando que el proyecto sea autosustentable, independientemente de la posibilidad de este tipo de ingresos.



Empresa cuenta con 39 modelos de equipos para soldar (sin contar los componentes para robótica).

Divididos en dos marcas comerciales que llamaremos AA y BB

Soldadoras marca AA: Podríamos considerar marca Premium, con gran valor de diferenciación. Poseen alto contenido tecnológico en software, display digital con pantalla color, tecnología patentada para la eficiencia energética y calidad de componentes.

Soldadoras marca BB: Se caracterizan por alta calidad de componentes, confiabilidad en operación, estabilidad en operación. Estas características poseen menor valor de diferenciación, pero competitivas en cuanto a calidad técnicas disponible en el mercado.

A los efectos del presente trabajo y con el objeto de simplificar los cálculos financieros tomaremos un producto del segmento “Pequeñas soldadoras” y uno del de “Grandes soldadoras” de gama intermedia en ambos casos que tomaremos como promedio para la comparación de precios y estimación de volumen de ventas.

LINEA BB	LINEA AA
GMAW	MULTIPROCESO
Procesos: MIG/MAG	Procesos: MIG/MAG/TIG/SMAW



Peso aproximado: 33 kilos	Peso aproximado: 25 kilos
Tecnología: Inverter	Tecnología: Inverter
3-320A	3-270A

2. Precio

Ventas basadas en valor

Esta estrategia de precios, a diferencia de precios basados en costos, consiste en el supuesto de que las prestaciones del producto y la calidad superior es percibida y valorada por el cliente, por lo que estaría dispuesto a pagar un precio mayor.

En el segmento seleccionado, industrias de altos requerimientos técnicos, la calidad de los procesos tiene una incidencia en los costos mucho mayor que simplemente el de los insumos. Y las consecuencias de defectos técnicos en la soldadura, puede tener costos económicos de reproceso muy altos.

Para citar algunos ejemplos podemos mencionar, soldadura de materiales disimiles, con altos requerimientos normativos, en áreas donde la soldadura debe ser a prueba de fallas, como es el caso de la aeronáutica, aviación o producción nuclear. Soldaduras que tienen que resistir condiciones de adversas en operación, como la presión, abrasión, temperatura o impacto.

En otros casos los lugares de trabajo inaccesibles, con grandes amplitudes térmicas, en altura, en establecimientos offshore o bajo el agua.

Y no menos importante, la necesidad de aumentar la productividad con procesos de bajo costo, seguros, confiables, sin reprocesos, donde se requieren por ejemplo altas velocidades de soldadura.

Es importante resaltar que en relación al análisis de mercado realizado y de estudio de precios de la competencia, podemos concluir que si bien no existen productos de exactamente iguales características (teniendo en cuenta todos los aspectos subjetivos y objetivos que conforman la descripción del producto), sí existen productos equivalentes de similares características y un número elevado de sustitutos (productos con menores prestaciones que podrían satisfacer la misma demanda). Para las máquinas de la línea BB, la diferencia de precios respecto a la competencia llega a ser de hasta un 25% y para los productos de la categoría AA del 40% en algunos casos. Podemos observar una relación de precios similar también en el mercado europeo.

3. Plaza

El área de venta de los productos será el de todo el territorio argentino, donde actualmente se comercializan los consumibles y sobre el cual la empresa poseerá representación exclusiva.

La empresa es proveedora de consumibles en compañías clave del sector donde, con operaciones habituales de entrega.

El canal principal de ventas en B to B, a través de un cuerpo de vendedores que trabajan desde la sucursal de Buenos Aires y visitas regulares a las áreas de influencia.

Adicionalmente, los productos se comercializarán a través de distribuidores, regionales sin exclusividad de mercado.

La logística se realizará únicamente desde el stock permanente en su depósito de Buenos Aires, con transportes propios para la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires y mediante la tercerización del servicio de transporte para el interior del país.

Contrato de representación exclusiva.

La compañía argentina ya cuenta con un contrato de representación exclusiva de la marca en todo el territorio nacional para la comercialización de los consumibles.

En términos formales solo será necesario luego de la aprobación del proyecto de inversión por casa matriz y por las autoridades de la división de ingeniería de materiales, realizar una enmienda o contrato complementario para incluir los equipos en dentro del acuerdo de representación.

4. Promoción

Cross Selling:

El principal canal de promoción para este tipo de negocios B to B, será el vínculo directo de la fuerza de ventas con los clientes actuales de consumibles en el segmento y la generación de nuevos vínculos.

Joint business plan (JBP)

Durante los últimos años la compañía ha estado implementando planes conjuntos de negocios. Es una forma transparente, colaborativa y de gran compromiso de ambas partes, para llevar a cabo proyectos cuantificables de mejora en los procesos basados en las necesidades puntuales de cada cliente.

De esta forma es posible hacer seguimiento de las implementaciones, para demostrar la mejora en los procesos y generar antecedentes comprobables de eficacia.

Esta metodología es compatible con la estrategia general de marketing, Segmentación enfocada a diferenciación y estrategia de precios basada en valor.

Customer service:

La planta ofrece 5 años de garantía para las Máquinas, es un plazo excepcional para este tipo de productos.

Además, la empresa ofrece asesoramiento técnico permanente y servicio de posventa que cuenta con el apoyo y expertise de las plantas productoras de Máquinas y Consumibles, pudiendo ofrecer un servicio integrado.

Otros canales de promoción:

Showroom: El proyecto contempla la construcción de un showroom con sala de ventas para la exhibición y demostración de los productos.

Contenido Multimedia: La compañía lidera la producción de material audiovisual, generando contenido en idioma español para ser utilizado por las compañías representantes. Será necesario actualizar la página web agregando los productos de este nuevo segmento. Así como la generación de flyers y contenido para divulgación.

Folletería y material gráfico: De acuerdo con los lineamientos de casa matriz, se podrán a disposición de la fuerza de ventas, la folletería y fichas técnicas en formato físico y digital como soporte para la presentación y demostración de los productos.

Redes sociales: La red social oficial de la compañía es linked in, donde se publican regularmente las novedades, eventos y notas sobre todos los productos de la compañía.

Participación en ferias: como, por ejemplo: Ar-minera, Oil and Gas o Expo ferretera, entre otras.

Seminarios técnicos: La empresa posee una sala de capacitaciones donde se brindarán seminarios de capacitación técnicas para clientes, de forma virtual o presencial. Y un taller con cabinas de soldadura especialmente preparadas para la demostración de los productos.

Importación de Maquinaria

La empresa se encuentra inscrita como importadora de bienes y posee una estructura administrativa acorde para las actividades que realiza.

Clasificación y aranceles.

Modalidad: Importación definitiva de bienes.

NCM	DESCRIPCIÓN	AEC
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos	
8515	Máquinas y aparatos para soldar (aunque puedan cortar), eléctricos (incluidos los de gas calentado eléctricamente), de láser u otros haces de luz o de fotones, ultrasonido, haces de electrones, impulsos magnéticos o chorro de plasma; máquinas y aparatos eléctricos para proyectar en caliente metal o cermet.	
8515.31	- - Total o parcialmente automáticos	
8515.31.90	Los demás	14

Costos de importación

Concepto	PRODUCTO AA	PRODUCTO BB
PRECIO FOB	USD 4.036	USD 2.878
Flete	USD 81	USD 58
PRECIO CFR	4.117	2.936
Seguro (1% sobre CFR)	USD 41	USD 29
PRECIO CIF	USD 4.158	USD 2.965
Derechos de importación (14%)	USD 582	USD 415
Tasa de estadística (0,5%)	USD 21	USD 15
Tasa de oficialización (USD 10 x despacho)	USD 1	USD 1
Tasa de digitalización (USD 28 x despacho)	USD 3	USD 3
Honorario despachante (1%)	USD 42	USD 30
Gastos portuarios	USD 5	USD 5
COSTO DE LA MERCADERÍA NACIONALIZADA	USD 4.811	USD 3.434
Transporte y seguro hasta el depósito	USD 58	USD 44
PRECIO DDP	USD 4.869	USD 3.478
Margen bruto	USD 1.538	USD 870
PRECIO DE VENTA	USD 6.407	USD 4.348

Concepto	Porcentaje	PRODUCTO AA	PRODUCTO BB
IVA	21%	1.000	713
IVA adicional *	20%	952	679
IIGG	6%	286	204
IIBB	3%	143	102

Base imponible	AA	BB
CIF + DI + TE	USD 4.761	USD 3.395

*Para el cálculo económico financiero consideramos la exención sobre las retenciones de IVA, por saldo positivo de CF anual.

Transporte internacional

Transporte multimodal. La planta cuenta con conexión a las vías férreas, bajo el sistema Open Access Europeo. Los materiales saldrán directamente por transporte



ferroviario hasta el puerto de Amberes, Bélgica. Desde allí, se embarca por vía marítima con destino Buenos Aires, (puerto de Buenos Aires o Zarate). Luego del arribo a la Argentina el transporte se realiza por carretera hasta el depósito de destino.

Origen: UE

Procedencia: Austria

Incoterm

El incoterm impuesto por las plantas productoras del grupo es CIF.

Esto se debe a que con esta condición la planta entrega los bienes colocándolos a bordo del buque, minimizando el riesgo de cualquier extra costo por almacenaje que puedan generarse en planta o en el puerto de salida en caso de que el cliente tenga demoras con el retiro de la mercadería. De igual modo, transfiere al cliente cualquier riesgo en el puerto de destino.

Respecto al seguro, las plantas cuentan con grandes contratos que aseguran toda la operación de la planta, incluidas las cargas y transporte. Con lo cual, no representa un costo extra respecto a un incoterm CRF.

Si bien existe la posibilidad de negociar el mencionado incoterm, no es lo habitual. Y queda reservado para operaciones puntuales en las cuales sea necesario modificar los canales habituales. Por ejemplo, envíos aéreos.

Condición de pago:

Como las empresas pertenecen al mismo grupo, no hay grandes restricciones respecto al acceso al crédito para las operaciones habituales, a pesar de las calificaciones de riesgo de la Argentina.

Las condiciones de pago inter-compañía, son de 90 a 120 días desde la fecha de factura. De todos modos, al momento de la presentación del proyecto se podrán rever las condiciones comerciales para la inversión inicial.

Gestión-Tramitación-Almacenaje

La empresa cuenta con un departamento de comercio exterior y el asesoramiento y tramitación de dos compañías de despachantes de Aduana cuyos honorarios son un porcentaje de los despachos realizados.

Cada uno de los despachantes cuenta con un servicio de transporte que se encarga del retiro de contenedores del puerto.

El almacenaje de los productos se realizará parte en el depósito actual de consumibles de soldadura y parte en el showroom de exposición a construir especialmente para la demostración de las máquinas.

Certificación de seguridad de los productos eléctricos:

La autoridad de aplicación es la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción, quién establece los requisitos mínimos de seguridad que deberán cumplir los productos eléctricos que se comercializan en el país.

El trámite se realiza a través del sistema de tramites a distancia (TAD).

Para importadores: Certificaciones Eléctricas - Nota de Apertura Sin Derecho a Uso (SDU)

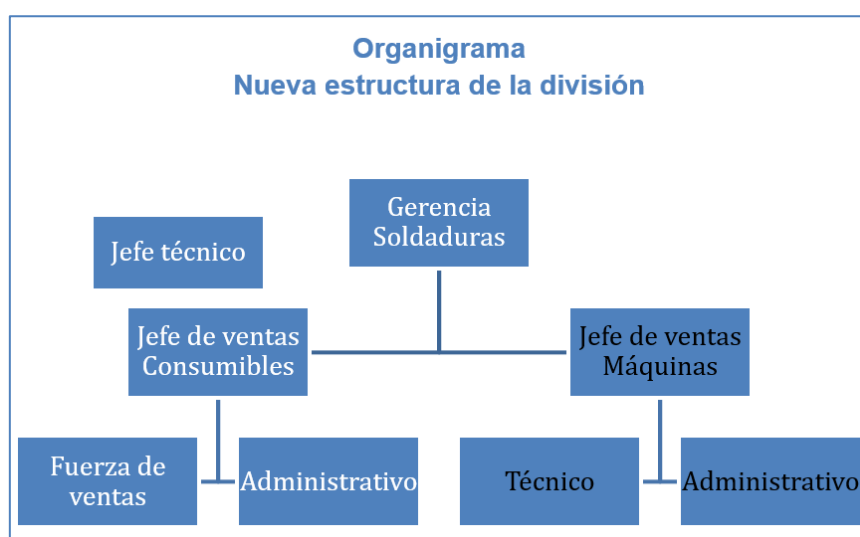
Propuesta organizativa

Estructura:

El proyecto estará a cargo de la actual gerencia de soldaduras, sin modificar la estructura actual, pero incorporando una subdivisión de maquinarias.

Se deberá incorporar un Jefe de ventas con conocimientos técnicos de soldadura y experiencia en el desarrollo de proyectos. Un técnico, con conocimientos en seteo, calibración y reparación de soldadoras. Y un empleado administrativo para la atención de ventas internas.

La empresa cuenta con un cuerpo permanente de vendedores de consumibles, que incorporarán las maquinarias a la oferta de materiales con un incentivo del 1% sobre las ventas logradas.



Instalaciones:

El proyecto contempla la construcción de un módulo que será utilizado como showroom de las máquinas y también de los consumibles complementarios.

La empresa cuenta con cabinas de demostración de soldaduras y una sala de capacitaciones que estarán a disposición de la subdivisión.

Stock:

La empresa contará con un stock inicial equivalente a 6 meses de ventas y un stock de seguridad de 3 meses (Tiempo estimado de reposición considerando, gestión de

compra, transportes locales e internacionales, tramites en aduanas y desconsolidación de carga).

El lugar de almacenaje serán los actuales depósitos de consumibles y serán administrados por el personal actual (Por el volumen de operaciones previsto, no será necesario aumentar las horas hombre del sector operaciones).

Capacitación del personal:

Se requerirán conocimientos previos en el área de soldadura para los nuevos puestos. Se realizará una inducción inicial en planta y se contemplará para ellos un viaje a planta para capacitación técnica.

El personal de ventas será capacitado en la compañía de manera virtual y presencial. Y contarán con la asistencia de los responsables de la subdivisión.

Servicio de posventa:

Habrà un servicio de asistencia técnica permanente a cargo del técnico de la subdivisión maquinaria.

Para brindar un mejor servicio de posventa, será necesario contratar un servicio técnico oficial tercerizado con cobertura nacional.

Se contempla la adquisición de dos vehículos para realizar asesoramiento y asistencia técnica.

Análisis Económico-Financiero

Características del proyecto de Inversión

Escenario **Optimista**

Plazo a evaluar 5 años.

En análisis de costos tendrá en cuenta los costos diferenciales, debido a que la empresa ya cuenta con una estructura administrativa y de operaciones que no sufrirá cambios respecto de las operaciones normales y habituales de la compañía.

Para la proyección de ventas anuales se consideró el total de importaciones de maquinarias del segmento, entendiendo que no tendremos participación considerable en la demanda de máquinas que es satisfecha por máquinas de origen nacional.

Teniendo en cuenta que el mercado de máquinas representa el 40% del total del mercado de soldaduras y que la empresa ha logrado alcanzar el 10% del mercado de consumibles, se estimó que la empresa será capaz de obtener ese mismo porcentaje de ventas (10% del mercado de maquinarias en el segmento específico) como máximo a ser alcanzado en un plazo de 10 años.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		339.286	475.000	610.714	746.429	882.143
COSTOS OPERATIVOS DE VENTAS (CMV)		250.000	350.000	450.000	550.000	650.000
MARGEN BRUTO		USD 89.286	USD 125.000	USD 160.714	USD 196.429	USD 232.143
GASTOS DE VENTA						
Comisiones		3.393	4.750	6.107	7.464	8.821
OTROS GASTOS		64.243	64.243	64.243	64.243	64.243
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		67.636	68.993	70.351	71.708	73.065
EBITDA		USD 21.649	USD 56.007	USD 90.364	USD 124.721	USD 159.078
IIGG		30%	30%	30%	30%	30%
		6.495	16.802	27.109	37.416	47.723
UTILIDAD NETA		USD 15.155	USD 39.205	USD 63.255	USD 87.305	USD 111.355
AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES		13.118	13.118	13.118	13.118	13.118
UTILIDAD NETA DE AMORTIZACIONES		USD 2.037	USD 26.087	USD 50.137	USD 74.187	USD 98.237

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA		311.012	463.690	599.405	735.119	870.833
IVA DF		65.313	97.375	125.875	154.375	182.875
TOTAL INGRESOS		376.324	561.065	725.280	889.494	1.053.708
INVERSION	104.743					
COMPRAS		287.500	400.000	475.000	575.000	675.000
IVA CF		70.000	85.000	100.000	120.000	140.000
TOTAL COMPRAS		357.500	485.000	575.000	695.000	815.000
EGRESOS		64.243	64.243	64.243	64.243	64.243
Comisiones		3.393	4.750	6.107	7.464	8.821
IIGG		6.495	16.802	27.109	37.416	47.723
IVA saldo a pagar		0	-7.688	-25.875	-34.375	-42.875
TOTAL EGRESOS		431.631	563.108	646.585	769.749	892.913
RESULTADO FINANCIERO	-104.743	-55.307	-2.042	78.695	119.745	160.795

En los cuadros precedentes podemos observar a partir del cálculo de las ventas proyectadas y gastos, de acuerdo con la propuesta organizativa elaborada, que el proyecto arroja un resultado económico positivo a partir del primer año.

Respecto al resultado financiero proyectado, la situación es un poco diferente, debido al flujo entre ingresos y egresos considerado. Arrojando un resultado financiero negativo los primeros dos ejercicios, que deberá ser financiado o subsidiado por el resto de las actividades habituales de la compañía.

ANÁLISIS FINANCIERO

Inversión Inicial:	USD 104.743
TIR	23%
VAN	USD 15.659
Tasa mínima esperada	20%
ROI	5 años

Partiendo de una inversión inicial de USD 104.743 y teniendo en cuenta el flujo de caja proyectado obtenemos una tasa interna de retorno del 23%.

Para la elaboración de los indicadores financieros tomamos como tasa de referencia el 20%. Entendiendo que la tasa esperada para empresas que desean invertir en Argentina es entre el 20% y 25% en dólares¹.

Tomando esa tasa del 20%, obtenemos un valor actual neto positivo para el proyecto en 5 años y un retorno de la inversión en el año 5.

	15%	20%	23%	25%	28%
	-104.743	-104.743	-104.743	-104.743	-104.743
	-48.093	-46.089	-44.913	-44.245	-43.208
	-1.544	-1.418	-1.347	-1.307	-1.247
	51.743	45.541	42.143	40.292	37.525
	68.465	57.747	52.075	49.048	44.609
	79.944	64.620	56.785	52.689	46.798
VAN	45.772	15.659	0	-8.266	-20.267

Podemos verificar que las tasas por encima del 23% arrojan valores actuales de negocio negativos.

De acuerdo con las fuentes consultadas, las tasas esperadas para este tipo de proyecto en Argentina son de entre el 20% y 25%. Y se espera un retorno de la inversión de 3 años.

De acuerdo con este escenario, el retorno de la inversión está por encima del plazo esperado y las tasas esperadas están muy cerca del máximo ofrecido por este flujo de fondos proyectado.

Anexo I

Cálculos disponibles en formato Excel, en archivo complementario adjunto.

¹ Oliveira D. Autora (05.10.2020) "Buscan irse, pero no hay compradores: qué tasa de retorno pide una empresa para invertir en Argentina". IproUP www.iproup.com

Conclusión

La estrategia comercial “segmentación enfocada a diferenciación”, además de ser un modelo eficaz probado universalmente para determinadas marcas y segmentos, es la estrategia comercial que el grupo aplica en todas sus áreas de negocios y en la cual se basa para el desarrollo de los materiales que fabrica, con enfoque al cliente y alto contenido tecnológico. Incluso lo ha desarrollado de manera exitosa para el segmento maquinarias.

Sin embargo, sabemos que el comportamiento de la demanda en la Argentina presenta características diferentes que en otros lugares del mundo, donde se prioriza la calidad, el rendimiento o la búsqueda de la mejora continua.

Debido a los presupuestos muchas veces limitados y la inestabilidad de la economía, hay una tendencia cortoplacista en las decisiones comerciales, que muchas veces buscan satisfacer las necesidades optimizando la relación entre precio y calidad. Lo que nos podría hacer suponer que la demanda, frente a esta gran diferencia de precios en un mercado altamente competitivo, con una enorme cantidad de competidores y productos sustitutos, podría no ser lo suficientemente inelástica para soportar una diferencia tan importante en los precios.

Si bien, la calidad de los productos es indiscutidamente superior a la mayor parte de los productos que existen hoy en día en el mercado, no deja de ser un producto nuevo en este segmento. Sería importante ver hasta qué punto se puede apalancar la venta de máquinas en la trayectoria y prestigio de la empresa.

Es por eso que se recomienda realizar un sondeo del mercado para evaluar la aceptación por parte de los clientes, para complementar el presente informe antes de implementar cualquier proyecto de inversión vinculado a las máquinas.

Desde el punto de vista monetario, a pesar de que hemos planteado un escenario optimista, con márgenes de ganancia elevados y un porcentaje de market share a alcanzar exigente, los resultados no son los usualmente esperados por los inversores para este tipo de proyecto.

En este caso la TIR es muy cercana a las tasas esperadas y el ROI es mayor a 3 años. El riesgo de invertir en Argentina es alto, por lo que los inversionistas exigen tasas altas y poder recuperar el capital en el menor tiempo posible.

Como ventaja podemos citar que la inversión inicial es baja y la empresa cuenta con una estructura acorde a las operaciones necesarias para este tipo de iniciativa.

Como desventaja debemos mencionar el costo de mantenimiento del stock y el costo de salida vinculado al servicio de posventa de las maquinas ya vendidas.

Para concluir, si nos basamos estrictamente en los resultados económicos esta opción no resulta ser la más apropiada y por el contrario se recomienda evaluar otras áreas del grupo que podrían generar flujos económicos con una rentabilidad mayor.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, es posible implementar la venta de Maquinaria como complemento para el sector de Consumibles, brindar una solución completa a los clientes del sector, afianzar la marca, potenciar el sector Soldaduras en general y como estrategia de diversificación.

Un punto no menos importante, es que la implementación de este proyecto podría sentar bases para la incursión en el área de Servicios de soldadura. El área de servicios es un sector estratégico en el mercado, al cual muchas empresas se están volcando debido al gran mercado disponible y los rendimientos que genera.

Bibliografía y referencias

Toda la información utilizada para el presente trabajo pertenece a fuentes públicas o elaborada a partir de estimaciones obtenidas de dichas fuentes.

No se ha utilizado ningún dato de carácter confidencial de ninguna de las empresas a las cuales se hace referencia.

Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

Thomas T. Nagle, R. K. (2002). *Estrategia y Tácticas de Precios. Una Guía para tomar Decisiones Rentables*. Madrid: Pearson.

Caso de estudio "Lincoln Electric" 2007 Harvard Business School

Oliveira D. Autora (05.10.2020) "Buscan irse, pero no hay compradores: qué tasa de retorno pide una empresa para invertir en Argentina". IproUP
www.iproup.com

Cuadros 2, 3, 4, 5 y 6: Fuente: www.softtrade.info

Estadísticas de elaboración propia. Datos de la partida 85.15, promedio de los últimos 5 años.

Ministerio de Transporte. Administración General de Puertos S.E.

<https://www.argentina.gob.ar/transporte/puerto-ba/comercial>

Embajada Argentina en Austria. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

<https://etria.cancilleria.gob.ar/es/estad%C3%ADsticas-comercio-bilateral>

Estudio de la competencia.

LA-SER WELD MACHINES: <https://la-ser.com.ar/>

TECNOPAR COOPERATIVA DE TRABAJO LIMITADA: <https://www.tecnopar.com.ar/>

INTRAUD: <https://www.intraud.com/>

SOLDADORAS ROJO SRL: <https://www.soldadorasrojo.com.ar/>

TAURO (UNIR S.A): <https://www.tauro.com.ar/>

SOLSER S.R.L: <http://www.solser.com.ar/02/home.html>
ELECTROMECHANICA ALEBA: <http://www.aleba.com.ar/>
ROLASOL S.R.L: <https://www.rolasolsrl.com/>
ELEKTTRO WELDING: <https://elektrowelding.com.ar/>
MERLE (MEGASOL S.A):<https://www.megasol.com.ar/>
LUSQTOFFF: <http://www.lusqtoff.com.ar/>
FRONIUS: <https://www.fronius.com/es-ar/argentina>
ENERGY TOOLS: <https://energyherramientas.com/>
NEO: <https://neo.cl/>
GAMMA: <https://gammaherramientas.com.ar/>
STANLEY: <https://ar.stanleytools.global/>
LOGUS: <https://www.logus.com.ar/>
KRONER: <https://kronerherramientas.com.ar/>
KOMMBERG: <https://kommberg.com.ar/>
ESAB: <https://www.esab.com.ar/ar/sp/index.cfm>
LINCOLN ELECTRIC: <http://www.lincoln-argentina.com.ar/>
INDURA (GRUPO AIR PRODUCTS): <https://www.indura.com.ar/Web/AR>
BLACK AND DECKER: <https://ar.blackanddecker.global/es>
ALAMBRES RUMBOS S.A.: <https://alambresrumbos.com.ar/>
BAW BUENOS AIRES WELDING S.R.L.: <https://www.baw.com.ar/>
LATIN WORK S.A.: <https://latinworksa.com.ar/>
BULONFER: <https://www.bulonfer.com/>
GRUPO SIMPA : <https://www.simpa.com.ar/>

Análisis de Precios en Europa.

Stokker: www.stokker.com

Klaus Haberl: www.haberl.at

Metaweld: www.metaweld.cz

Technosoud: www.technosoud.com

Weldcare Services: www.expressweldcare.co.uk