



LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

“Diseño de un plan de internacionalización para la Empresa MAN-SER S.R.L., focalizado en mercados emergentes de América Latina”

Autor : Nicolas Nostas Noya
Documento Nacional de Identidad : 95713079
Legajo : VCIN007350

Santa Cruz - Bolivia
Septiembre 2024

INDICE GENERAL

<i>1 Índice de tablas</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Introducción</i>	5
Objetivo general:	6
Objetivos específicos:	6
<i>Análisis de situación</i>	6
Análisis del contexto.....	7
Político.....	7
Económico	9
Indicadores económicos relevantes para la empresa exportadora:.....	9
Sociocultural	10
Tecnológico.....	10
Ecológico	11
Legal	12
FODA.....	12
Búsqueda de clientes potenciales en el extranjero.....	14
Producto seleccionado.....	14
Posición arancelaria: 8424.30.10.....	15
<i>Diagnóstico</i>	15
<i>Marco teórico</i>	16
Proceso de selección de mercado	16
Matriz Multicriterio como herramienta para elección del mercado favorable	17
Criterios de la Matriz Multicriterio.....	17
Herramienta Estrategia de Penetración de Mercado	18
<i>Plan de implementación</i>	19
Proceso de Selección de Mercado	19
Matriz Multicriterio	20
Fuente: Elaboración propia Interpretación por variable	21
Riesgo país	21

	3
País favorable para exporta el producto elegido	21
Fundamentación de la conclusión para el país elegido	22
Paraguay como país elegido.....	24
Penetración de mercado	25
Herramienta de Marketing Mix Internacional.....	25
Selección de socio distribuidor	26
Costos de exportación.....	27
Condiciones comerciales	28
Diagrama de Gantt.....	29
<i>Bibliografía</i>	32

1 INDICE DE TABLAS

Tabla 1: las importaciones y exportaciones de lavadoras industriales en términos de valor (USD) para varios países de América Latina en 2023	15
Tabla 2: Matriz Multicriterio para lavadoras industriales	20
Tabla 3: Crecimiento del PBI último año.....	22
Tabla 4: Valor de importaciones sobre producto (en miles de USD)	23
Tabla 5: Balanza comercial sobre producto (en miles de USD).....	23
Tabla 6: Riesgo país (EMBI).....	23
Tabla 7: Distancia de sus proveedores del producto (en km).....	23
Tabla 8: Volumen de Importaciones estimado (unidades/año)	26
Tabla 9: Costos de exportación Lavadora industrial a Paraguay, valores en USD (dólares estadounidenses)	27
Tabla 10: Tabla de Tareas del Proyecto	30

Resumen

El presente trabajo se centró en la evaluación de la viabilidad para internacionalizar la empresa ManSer SRL mediante un proyecto de exportación, con el objetivo de identificar y aprovechar oportunidades comerciales dentro del MERCOSUR. Para ello se llevó a cabo un análisis exhaustivo que permitió determinar la posición actual de la compañía en relación con la ejecución del proyecto y seleccionar el producto más adecuado para su entrada al mercado internacional, identificándose a las “lavadoras industriales” como la opción óptima.

El análisis incluyó una evaluación detallada de la preparación interna de la empresa para llevar a cabo una operación, así como la identificación de mercados potenciales dentro de América Latina. Tras una consideración de factores económicos, políticos y logísticos, se concluyó que Paraguay representaba el destino más ventajoso. La decisión se sustentó en varios elementos clave, como su proximidad geográfica a Argentina y los significativos beneficios económicos y fiscales que el país ofrece, los cuales contribuyen a mitigar los riesgos inherentes a la exportación.

Finalmente, se identificaron posibles clientes en el mercado paraguayo y se determinó que la estrategia de venta a través de distribuidores sería la más adecuada para este caso. La modalidad de venta indirecta permitirá a ManSer SRL establecerse de manera eficaz en el mercado paraguayo, capitalizando las ventajas del entorno favorable y el potencial de crecimiento que ofrece Paraguay. Esta estrategia no solo facilitará una entrada más fluida y menos arriesgada al mercado, sino que también aprovechará la infraestructura y conocimiento local de socios estratégicos.

Palabras Claves: Internacionalización; Exportación; Mercado; Competitividad

ABSTRACT

This work focused on evaluating the feasibility of internationalizing the company ManSer SRL through an export project, with the goal of identifying and capitalizing on commercial opportunities within the Mercosur market. To achieve this, various thorough analyses and investigations were conducted, allowing for the determination of the company's current position regarding the project's execution and the selection of the most suitable product for entry into the international market, identifying “Industrial Washers” as the optimal choice.

The analysis included a detailed assessment of the company's internal preparedness to undertake such an operation, as well as the identification of potential markets within Mercosur. After considering various economic, political, and logistical factors, it was concluded that Paraguay represented the most advantageous destination for this initial venture into the international market. This decision was supported by several key elements, such as its geographical proximity to Argentina and the significant economic and fiscal benefits the country offers, which help mitigate the inherent risks of exporting.

In the final stage of the report, potential customers in the Paraguayan market were identified, and it was determined that the sales strategy through distributors would be the most appropriate for this case. The indirect sales modality will allow ManSer SRL to effectively establish itself in the Paraguayan market, capitalizing on the favorable environment and growth potential that Paraguay offers. This strategy will not only facilitate a smoother and less risky market entry but also leverage the local partners' infrastructure and knowledge, which is crucial for long-term success in this new market.

Keywords: Internationalization; Export; Market; Competitiveness

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado bajo el enfoque de reporte de caso tiene como objetivo principal diseñar un plan de internacionalización para la empresa Manser S.R.L., centrándose en los mercados emergentes de América Latina. Para ello, es fundamental comprender en detalle la organización objeto del estudio y los objetivos que se persiguen con la elaboración de este reporte.

Manser S.R.L. es una empresa metalúrgica con una larga trayectoria en el mercado desde los años 90, con una estructura organizativa que involucra a la familia propietaria en la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, su fundador es el Sr. Luis Mansilla. Con una única sede y un enfoque en la calidad de sus productos y servicios, la empresa se enfrenta al desafío de expandirse a nuevos mercados en el MERCOSUR. Entre sus productos destacados se encuentran las lavadoras industriales, las cuales han demostrado ser uno de los productos más exitosos de la compañía y, por ende, se han seleccionado para el presente análisis de exportación.

La empresa, con sede en Argentina, se especializa en la fabricación de maquinaria y herramientas, y ha construido una sólida reputación en el ámbito local. Esta empresa de carácter familiar está dirigida por la familia Mansilla, quienes han demostrado un liderazgo constante y efectivo en la gestión empresarial desde sus inicios. Con un equipo de 30 empleados y una estructura organizativa bien definida, Manser S.R.L. ha logrado consolidarse en el mercado local respaldada por una robusta infraestructura de sistemas de información que incluye herramientas como Tango, CAD/CAM, Lantek y Autocad (Universidad Siglo 21, 2024).

La problemática que se aborda en este informe se centra en la necesidad de diversificar los mercados de exportación de la empresa considerando aspectos como la identificación de los

mercados más prometedores, los desafíos logísticos y comerciales que implica la internacionalización y la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de cada país de la región.

La estructura organizativa de la empresa se caracteriza por una división funcional en áreas como Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Esta estructura ha permitido una operatividad eficiente y una gestión de la calidad que cumple con los estándares exigidos por los clientes y las regulaciones locales. Sin embargo, la empresa se enfrenta al desafío de adaptarse a un entorno económico y comercial dinámico, lo que impulsa la necesidad de explorar estrategias de internacionalización para diversificar sus operaciones y fortalecer su posición en el mercado (Univesidad Siglo 21, 2023).

Objetivo general:

Identificar las oportunidades comerciales para expandir exitosamente la presencia de la empresa en nuevos mercados internacionales para el primer semestre del 2025.

Objetivos específicos:

- ✓ Determinar cuál país de Latino América representa el mercado más apropiado para la exportación de lavadoras industriales.
- ✓ Elaborar un proyecto estructurado de exportación abarcando los aspectos necesarios para una entrada efectiva en el mercado seleccionado.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La empresa MAN SER S.R.L. cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos. Esto incluye un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y operarios de producción. Además, se recurre a asesores externos en áreas contables, legales y de higiene y seguridad. Destaca que el 90% de los empleados son de género masculino y tienen un promedio de edad de 50 años.

El directorio de la empresa está compuesto por miembros de la familia propietaria, incluyendo la esposa del fundador y sus tres hijos. Estos miembros gestionan la empresa de manera

profesional y toman decisiones importantes relacionadas con inversiones, desarrollo de unidades de negocio y otros aspectos estratégicos.

Las decisiones en la empresa se toman en diferentes niveles jerárquicos. A nivel estratégico, el consejo familiar decide sobre inversiones importantes y el desarrollo de nuevas unidades de negocio. A nivel táctico, la gerencia general y el responsable de administración toman decisiones relacionadas con la gestión y administración de la empresa a mediano plazo. A nivel operativo, el jefe de producción toma decisiones relacionadas con la producción en sí.

En cuanto a los aspectos financieros, los ingresos de la empresa se han mantenido relativamente estables durante los años 2020 a 2023, con algunos cambios en las cifras. Los ingresos provienen principalmente de la fabricación de máquinas y herramientas, así como de alquileres y otros conceptos. Los costos de materia prima y materiales han aumentado en general, lo que podría estar relacionado con un aumento en la producción o en los precios de los materiales utilizados. Los gastos de administración, producción y otros también han experimentado un aumento con el tiempo. La empresa ha tenido ganancias en cada año, antes de impuesto a las ganancias, aunque estas ganancias varían de un año a otro.

La empresa se encuentra en una posición sólida para considerar la internacionalización dada su relación comercial con multinacionales y el interés de empresas extranjeras en sus productos. Existen áreas de mejora identificadas, como la expansión internacional y la adquisición de profesionales especializados en comercio internacional, que podrían impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado global (Univesidad Siglo 21, 2023).

Análisis del contexto

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para evaluar los factores **Políticos**, **Económicos**, **Sociales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales** que pueden influir en una organización o industria. A través de este análisis se busca comprender el contexto externo en el que opera la organización, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir de estos factores (Keller & Kotler, 2020).

Político

Argentina, como miembro del Mercosur y Aladi, se beneficia de la reducción o eliminación de aranceles y la simplificación de trámites aduaneros, lo que facilita la exportación

de productos industriales al permitir un comercio más fluido y menos costoso entre los países miembros. Sin embargo, la estabilidad política puede variar.

Las políticas del nuevo gobierno argentino de Javier Milei, que favorecen la liberalización económica, podrían influir positivamente en las exportaciones, las principales medidas adoptadas son:

Reducción de impuestos y flexibilización laboral: La disminución de la carga impositiva y la mayor flexibilidad en las relaciones laborales pueden mejorar la competitividad de las empresas exportadoras argentinas, permitiéndoles ofrecer productos a precios más atractivos en el exterior (Schuliaquer, 2024).

Privatización de empresas estatales: El gobierno de Milei ha anunciado la privatización de varias empresas estatales, como Aerolíneas Argentinas, AySA (compañía de agua) y los medios públicos. (Schuliaquer, 2024).

Desregulación y liberalización del comercio exterior: Milei se ha pronunciado a favor de suprimir las regulaciones de importación y exportación de productos, lo que permitiría un flujo más ágil de bienes y servicios entre Argentina y el resto del mundo.

Estas políticas entre otras que aún está en vías de aprobación, reducen las barreras comerciales y fomentando un entorno de negocios más competitivo, sumado a los organismos de apoyo a las exportaciones en Argentina que son:

Agencia ProCórdoba: apoya a las empresas cordobesas en su proceso de internacionalización, ofreciendo asesoramiento, capacitación y promoción comercial. No está enumerado como los otros organismos

1. **Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CACEC):** Brinda servicios de asesoramiento en comercio exterior, organiza misiones comerciales y proporciona información sobre mercados internacionales (CACEC, 2024).
2. **Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional:** Organismo nacional que promueve la internacionalización de las empresas argentinas y atrae inversiones extranjeras (AAICI, 2024).
3. **Fundación ExportAr:** Apoya a las PyMEs en su proceso de internacionalización mediante capacitación, asistencia técnica y promoción comercial.

4. Consejo Federal de Inversiones (CFI): Ofrece programas de apoyo a la exportación para PyMEs de todas las provincias argentinas (CFI, 2024).
5. Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA): Brinda servicios de información, asesoramiento y representación para empresas exportadoras (CERA, 2024).

Económico

El sector metalúrgico en Argentina, en el que opera ManSer SRL, ha mostrado resiliencia y crecimiento a pesar de los desafíos económicos generales. Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), la producción metalúrgica creció un 3.5% en 2023 comparado con el año anterior, impulsada principalmente por la demanda interna y las exportaciones a países del Mercosur (ADIMRA, 2024).

Indicadores económicos relevantes para la empresa exportadora:

1. Balanza Comercial: En el año 2023, Argentina registró un superávit comercial de USD 15,025 millones, lo que representa una mejora significativa respecto al año anterior. Las exportaciones del sector metalúrgico contribuyeron con USD 1,750 millones a este superávit (INDEC, 2024).

2. Riesgo País: Al 30 de junio de 2024, el riesgo país de Argentina se sitúa en 1,350 puntos básicos, lo cual, aunque elevado, muestra una tendencia a la baja respecto a años anteriores, reflejando una mejora en la percepción de la estabilidad económica del país (JP Morgan, 2024).

3. Cotización del Dólar: Al mes de septiembre de 2024, la cotización oficial del dólar en Argentina es de 940,50 pesos argentinos por dólar estadounidense, mientras que el dólar paralelo, conocido como "blue", cotiza a 1,245 pesos para la compra y 1,265 pesos para la venta. Esta diferencia de precios genera una brecha cambiaria significativa, que se sitúa en aproximadamente 29% (Cronista, 2024).

El sector metalúrgico se beneficia de la actual política de promoción de exportaciones del gobierno, que incluye incentivos fiscales y financieros para las empresas exportadoras. Sin embargo, la inflación persistente (que alcanzó el 95% anual en mayo de 2024) y la volatilidad

cambiaria representan desafíos significativos para la planificación financiera y la competitividad internacional de las empresas del sector (Argentina.gob.ar, 2024).

Este contexto económico, aunque desafiante, presenta oportunidades para empresas como ManSer SRL que buscan expandir sus operaciones internacionales, especialmente dentro del Mercosur donde gozan de ventajas arancelarias y logísticas.

Sociocultural

La industria metalúrgica en Argentina es un sector clave que ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años. En 2023, la actividad metalúrgica cerró con un aumento acumulado del 6,2%, destacándose en rubros como carrocerías, remolques y equipamiento médico. Esto indica una creciente demanda y una fuerte capacidad de producción local (Serindustria, 2024).

El sector industrial y de metalurgia también se beneficia de la fuerte conexión cultural y comercial con sus vecinos comerciales. Las relaciones estrechas entre los países miembros del Mercosur facilitan la aceptación de productos industriales argentinos. Las empresas valoran la calidad y durabilidad de los equipos, lo que presenta una oportunidad para Manser de destacar la robustez y eficiencia de sus productos en el mercado regional (SER INDUSTRIA, 2022).

Tecnológico

El sector metalúrgico argentino está experimentando una transformación digital significativa, impulsada por la adopción de tecnologías de la Industria 4.0. Según un estudio reciente de la Universidad Nacional de Córdoba, el 65% de las empresas metalúrgicas argentinas han implementado algún tipo de tecnología avanzada en sus procesos productivos en los últimos tres años (Fernández, 2023).

La automatización y la robótica están ganando terreno en la industria. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) reporta que la implementación de robots industriales en el sector metalúrgico aumentó un 30% entre 2022 y 2024, mejorando la eficiencia y la precisión en la producción (INTI, 2024).

La fabricación aditiva o impresión 3D está revolucionando los procesos de prototipado y producción de piezas metálicas complejas. Un informe de la Cámara Argentina de Impresión 3D

y Fabricación Digital indica que el uso de esta tecnología en el sector metalúrgico creció un 45% en el último año (CAIFAD, 2024).

El Internet de las Cosas (IoT) y los sistemas de gestión de datos en la nube están permitiendo una mejor trazabilidad y control de calidad en la producción metalúrgica. La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) señala que el 40% de las empresas del sector han implementado soluciones IoT para optimizar sus procesos (ADIMRA, 2024).

Ecológico

Desde que Javier Milei asumió como presidente de Argentina en diciembre de 2023, su gobierno ha implementado una serie de medidas que podrían tener un impacto significativo en el sector metalúrgico y en la protección del medio ambiente. Estas políticas se enmarcan en la visión de Milei de reducir la intervención estatal y promover la liberalización económica.

Desregulación y flexibilización ambiental: Una de las principales medidas del gobierno de Milei ha sido la presentación de un decreto de necesidad y urgencia (DNU) que busca modificar varias leyes ambientales clave. Entre los cambios propuestos se encuentra la derogación de artículos de la Ley de Protección Ambiental de Control de Actividades de Quema, lo que podría facilitar la realización de quemas con fines productivos o inmobiliarios en áreas donde actualmente se encuentra restringido (Gardel, 2024).

Además, el DNU plantea modificar la Ley de Glaciares para permitir la actividad minera en zonas periglaciares, así como reformar la Ley de Protección de Bosques Nativos para autorizar la deforestación en áreas donde hoy se encuentra vedada o con restricciones (Gulman, 2024). Estas medidas podrían tener un impacto negativo en la conservación de ecosistemas clave para el país.

Eliminación de incentivos a las energías renovables: En el ámbito energético, el DNU del gobierno de Milei deroga los artículos de la Ley N° 27.424 que fomentaban la generación distribuida de energías renovables. Esto implica la eliminación de un fideicomiso (FODIS) que

otorgaba préstamos y estímulos a quienes incorporaran equipos de generación de energía renovable para autoconsumo o inyección a la red (Gulman, 2024).

La derogación de estos artículos deja al Estado sin mecanismos disponibles para acelerar el ingreso de las renovables en la modalidad de generación distribuida, lo que podría ralentizar la transición energética del país.

Las políticas ambientales del gobierno de Milei podrían tener implicaciones para el sector metalúrgico, especialmente en lo que respecta a la minería. La flexibilización de las regulaciones sobre glaciares y bosques nativos podría facilitar la expansión de la actividad minera metalífera y de litio en áreas protegidas (Gulman, 2024).

Esto podría generar oportunidades de negocio para las empresas metalúrgicas vinculadas a la minería, pero también conlleva riesgos en términos de sostenibilidad y reputación. En un contexto internacional donde los mercados y los consumidores cada vez más valoran la responsabilidad ambiental, las empresas metalúrgicas deberán considerar cuidadosamente los impactos de sus operaciones y adaptarse a las tendencias globales de sustentabilidad.

Legal

En el ámbito legal es esencial que las empresas en el sector industrial y de metalurgia cumplan con todas las normativas comerciales y de seguridad. Esto incluye obtener las certificaciones necesarias y cumplir con los estándares técnicos para asegurar la calidad y seguridad de los productos. La ADIMRA ofrece asistencia continua a las PyMEs para enfrentar las dificultades normativas y asegurar el cumplimiento de nuevas regulaciones. Además, la protección de las innovaciones mediante patentes y otros derechos de propiedad intelectual es crucial para mantener una ventaja competitiva (Ser Industria, 2022).

FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio, en tanto que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial (Kotler & Armstrong, 2021).

Matriz FODA de Manser SRL

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>1. Sistemas de información robustos (Tango, CAD/CAM, Lantek, Autocad) que facilitan decisiones informadas.</i>	1. Potencial significativo para la expansión internacional y diversificación de la base de clientes.
<i>2. Estructura organizativa clara y eficiente con roles bien definidos.</i>	2. Importación directa de insumos para mejorar calidad y reducir costos.
<i>3. Experiencia laboral acumulada que mejora la productividad.</i>	3. Diversificación de mercados para mitigar riesgos económicos locales.
<i>4. Gestión familiar profesional que promueve una visión estratégica coherente.</i>	4. Establecimiento de asociaciones estratégicas para facilitar la entrada a nuevos mercados.
<i>5. Relaciones comerciales establecidas con multinacionales que fortalecen la reputación.</i>	
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>1. Falta de registro adecuado para operaciones de importación y exportación.</i>	1. Fluctuaciones económicas globales que afectan costos de producción y demanda.
<i>2. Escasez de profesionales especializados en comercio internacional.</i>	2. Competencia intensiva en nuevos mercados con ventajas de competidores locales.
<i>3. Falta de diversidad en la fuerza laboral que puede afectar la innovación.</i>	3. Volatilidad en las tasas de cambio que representa un riesgo financiero significativo.
<i>4. Dependencia excesiva de proveedores externos para soporte informático y otros servicios.</i>	4. Diferencias en regulaciones entre países que complican la expansión internacional.

Figura 1: Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas y Oportunidades: Manser SRL puede aprovechar sus sistemas de información y experiencia laboral para facilitar la expansión internacional y la diversificación de mercados. Las relaciones con multinacionales pueden ser un puente para establecer asociaciones estratégicas.

Fortalezas y Amenazas: La sólida estructura organizativa y la gestión familiar pueden ayudar a la empresa a adaptarse a las fluctuaciones económicas y a la competencia, aunque la dependencia de proveedores externos puede ser un riesgo.

Debilidades y Oportunidades: La empresa debe abordar la falta de registro adecuado y la escasez de profesionales en comercio internacional para poder aprovechar las oportunidades de expansión en mercados internacionales. Invertir en capacitación y desarrollo de personal especializado puede ser clave para superar esta debilidad y mejorar la competitividad.

Debilidades y Amenazas: La falta de diversidad en la fuerza laboral y la dependencia de proveedores externos pueden ser vulnerabilidades frente a la competencia intensiva y las fluctuaciones económicas. Es crucial que Manser SRL implemente estrategias para diversificar su base de proveedores y fomentar un ambiente inclusivo que promueva la innovación.

Búsqueda de clientes potenciales en el extranjero

En el contexto de una primera exportación, la selección exclusiva de América Latina para una empresa que vende maquinaria industrial se justifica por diversas ventajas estratégicas y económicas. Algunos países ofrecen aranceles reducidos o nulos, lo cual minimiza los costos de exportación y aumenta la competitividad de productos como las lavadoras industriales. Además, la proximidad geográfica facilita la logística y reduce los costos de transporte, permitiendo tiempos de entrega más rápidos y eficientes. Esta concentración en el mercado regional también aprovecha las similitudes culturales y económicas compartidas, simplificando las relaciones comerciales y adaptando más fácilmente los productos a las necesidades locales (Mercosur, 2020).

En conjunto, estas ventajas hacen de América Latina un mercado ideal y estratégico para Manser SRL, maximizando las oportunidades de crecimiento y expansión dentro de una región estable y consolidada. Además, los riesgos asociados a esta primera incursión en la exportación son menores debido al entorno regulador estable y las políticas comerciales cohesivas dentro de América Latina.

Producto seleccionado



Figura 2: Lavadora industrial

Fuente: Univesidad Siglo 21 (2023)

Posición arancelaria: 8424.30.10

Según la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) Argentina, para la posición arancelaria específica mencionada se establece un 0% de Derechos de Exportación. Además, se aplica un reintegro del 7.00% para las exportaciones (VUCE, s.f.).

<i>País</i>	Importaciones (2023)	Exportaciones (2023)	Comentarios
<i>México</i>	\$300 millones	\$150 millones	México importa principalmente de EE.UU. y China, con exportaciones moderadas a otros países de la región.
<i>Brasil</i>	\$200 millones	\$400 millones	Brasil es un fuerte exportador en la región, con mercados en toda América Latina y exportaciones significativas.
<i>Argentina</i>	\$150 millones	\$50 millones	Argentina importa principalmente de Brasil y China, con exportaciones limitadas.
<i>Chile</i>	\$100 millones	\$30 millones	Chile depende de importaciones de EE.UU. y Asia, con exportaciones marginales.
<i>Colombia</i>	\$120 millones	\$110 millones	Colombia tiene un equilibrio entre importaciones y exportaciones, siendo un mercado clave en la región.
<i>Perú</i>	\$80 millones	\$20 millones	Perú importa la mayoría de sus lavadoras industriales, con pocas exportaciones notables.
<i>Paraguay</i>	\$4.8 millones	\$1.3 millones	Tienen volúmenes menores, pero aún relevantes, lo que puede representar oportunidades para nuevos entrantes o expansión de mercados

Tabla 1: las importaciones y exportaciones de lavadoras industriales en términos de valor (USD) para varios países de América Latina en 2023

Fuentes: BID (2023), WITS (2024) y OMC (2023)

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de Manser SRL subrayó la necesidad de una internacionalización estratégica hacia a países de América Latina para lograr una efectiva penetración de mercado y una selección de mercado adecuada. La empresa, respaldada por sistemas de información avanzados como Tango, CAD/CAM, Lantek y Autocad, así como una estructura organizativa clara y eficiente, está bien posicionada para expandirse internacionalmente. Las ventajas de los tratados en América Latina, incluyendo aranceles reducidos o nulos, proximidad geográfica y similitudes culturales y económicas, crean un entorno favorable para la primera exportación de Manser SRL, reduciendo los costos logísticos y facilitando la adaptación a los mercados locales.

Sin embargo, es crucial que la empresa aborde ciertos desafíos para asegurar una expansión exitosa. La obtención del registro adecuado para operaciones de importación y

exportación es indispensable para eliminar barreras legales. Contratar profesionales especializados en comercio internacional permitirá a Manser SRL navegar eficientemente las normativas extranjeras y adaptar sus estrategias comerciales en consecuencia. Fomentar la diversidad laboral no solo enriquecerá la toma de decisiones estratégicas, sino que también impulsará la innovación dentro de la empresa. Además, reducir la dependencia de proveedores externos para soporte informático y otros servicios críticos garantizará la continuidad operativa sin interrupciones.

Resolver el problema de la diversificación de mercados es crucial para Manser SRL por varias razones. Primero, la diversificación reduce la dependencia de un solo mercado, lo que mitiga riesgos asociados a fluctuaciones económicas locales y cambios en la demanda. En segundo lugar, al acceder a nuevos mercados, Manser SRL puede aumentar sus ingresos y estabilizar su flujo de caja aprovechando diferentes ciclos económicos en distintas regiones. Además, la presencia en mercados diversos puede incrementar la resiliencia de la empresa frente a crisis económicas, políticas o sociales en su mercado doméstico.

MARCO TEÓRICO

Para empresas como ManSer SRL, la inversión en digitalización y automatización puede mejorar significativamente la competitividad en el mercado internacional, pero también requiere una inversión sustancial y la capacitación continua del personal. Marco teórico

Para abordar la implementación de la internacionalización de MAN SER SRL hacia los mercados de América Latina se requiere el uso de herramientas estratégicas y metodológicas específicas. Estas herramientas incluyen el proceso de selección de mercado, la matriz multicriterio y la estrategia de penetración de mercado. Cada una de estas herramientas tiene una función esencial en la planificación y ejecución del proceso de internacionalización.

Proceso de selección de mercado

El proceso de selección de mercado es crucial para identificar los mercados más adecuados y con mayor potencial para la empresa. Según Root (1994), este proceso implica la evaluación y priorización de mercados basándose en factores como el tamaño del mercado, el crecimiento económico, la competencia y las barreras de entrada. Para Manser SRL lo criterios

serán, principalmente, mercado dentro de Latino América, las ventajas arancelarias y la proximidad geográfica.

Los mercados de interés en este estudio son Paraguay, Brasil y Uruguay, ya que estos países presentan condiciones económicas y políticas favorables para la exportación de lavadoras industriales. Según datos del Banco Mundial (2024), Paraguay y Brasil muestran tasas de crecimiento sostenidas, lo que sugiere un entorno favorable para la inversión extranjera y la expansión de operaciones internacionales (Banco Mundial, 2024).

Matriz Multicriterio como herramienta para elección del mercado favorable

La matriz multicriterio es una herramienta útil para la toma de decisiones en la selección de mercados internacionales. Este enfoque permite evaluar múltiples variables, asignando un peso a cada una en función de su importancia para la empresa. Según Saaty (1980), la metodología del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) facilita la comparación objetiva de las opciones disponibles, permitiendo a las empresas como MAN-SER SRL tomar decisiones informadas sobre los mercados de destino (Saaty, 1980).

En este caso, la matriz multicriterio incluirá variables como el crecimiento del PIB, el valor de las importaciones, la balanza comercial, el riesgo país y la distancia logística. Estas variables serán ponderadas según su relevancia para MAN-SER SRL. La cercanía geográfica, por ejemplo, es un factor clave, ya que reduce los costos logísticos y mejora los tiempos de entrega (Christopher, 2016).

Criterios de la Matriz Multicriterio

Crecimiento del PIB: Un indicador clave del potencial económico de un país. Según el Banco Mundial (2024), Paraguay ha registrado un crecimiento del 3.0% en el último año, lo que lo convierte en un mercado atractivo para la inversión.

Importaciones de maquinaria industrial: Según la base de datos del World Integrated Trade Solution (WITS, 2024), Paraguay presenta un déficit en la balanza comercial de maquinaria industrial, lo que indica una demanda insatisfecha que MAN-SER SRL podría aprovechar (WITS, 2024).

Riesgo país: La estabilidad política y económica es crucial para garantizar una inversión segura. Según JP Morgan (2024), Paraguay tiene un riesgo país moderado, lo que lo convierte en una opción viable frente a otros mercados de la región (JP Morgan, 2024).

Proximidad geográfica: La cercanía de Paraguay a Argentina, donde se encuentra la sede de MAN-SER SRL, es un factor decisivo, ya que reduce significativamente los costos de transporte y permite una logística más eficiente (Google Maps, 2024)

Herramienta Estrategia de Penetración de Mercado

Una de las herramientas fundamentales para el diseño de un plan de internacionalización es el modelo Uppsala, desarrollado inicialmente por Johanson y Vahlne en 1977 y posteriormente actualizado. Este modelo propone que la internacionalización es un proceso gradual en el que las empresas incrementan su compromiso internacional a medida que adquieren conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros (Vahlne y Johanson, 2017). El modelo Uppsala sugiere que las empresas comienzan su expansión internacional en mercados psicológicamente cercanos, es decir, aquellos con características culturales, económicas y políticas similares a las del mercado doméstico.

En el contexto de MAN-SER S.R.L. y su enfoque en mercados emergentes de América Latina, es crucial considerar las particularidades de estos mercados. Los mercados emergentes se caracterizan por su rápido crecimiento económico, una creciente clase media y un entorno empresarial en evolución (Ciravegna, 2020). Estos factores presentan tanto oportunidades como desafíos para las empresas que buscan internacionalizarse.

Para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades, se propone utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter como herramienta principal para el análisis de los mercados objetivo. Este modelo, desarrollado por Michael Porter, permite evaluar la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria específica (Porter M. E., 2018). Las cinco fuerzas que componen este modelo son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter en el contexto de la internacionalización de MAN-SER S.R.L. permitirá identificar las características clave de los mercados emergentes latinoamericanos y desarrollar estrategias adecuadas para la entrada y el

posicionamiento en estos mercados. Este análisis debe complementarse con una evaluación del entorno macroeconómico utilizando el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa en los nuevos mercados (Johnson et al., 2020).

Además del análisis externo, es fundamental realizar una evaluación interna de las capacidades y recursos de MAN-SER S.R.L. para determinar su preparación para la internacionalización. En este sentido, el análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) propuesto por Barney y Hesterly (2019) puede ser una herramienta útil para identificar las ventajas competitivas de la empresa que pueden ser aprovechadas en los mercados internacionales (Barney y Hesterly, 2019).

Una vez realizado el análisis interno y externo, el plan de internacionalización debe abordar las estrategias de entrada al mercado. Según Hollensen (2020), existen diferentes modos de entrada que varían en términos de control, riesgo y compromiso de recursos, incluyendo la exportación directa e indirecta, licencias, franquicias, joint ventures y establecimiento de subsidiarias propias. La selección del modo de entrada más apropiado dependerá de las características específicas de MAN-SER S.R.L. y de los mercados objetivo (Hollensen, 2020).

Es importante destacar que el proceso de internacionalización no está exento de riesgos. Cavusgil et al. (2023) señalan que las empresas que se expanden internacionalmente enfrentan desafíos como las barreras culturales, las diferencias en los marcos regulatorios, la volatilidad de las tasas de cambio y la competencia local. Por lo tanto, el plan de internacionalización debe incluir estrategias de mitigación de riesgos y un sistema de monitoreo y evaluación continua del desempeño en los nuevos mercados (Cavusgil et al., 2023).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Proceso de Selección de Mercado

El primer paso en la implementación es el proceso de selección de mercado, que significa identificar y evaluar los mercados potenciales dentro de América Latina y los tratados que Argentina tiene con dichos mercados (ALADI o MERCOSUR). Este análisis, inicialmente, se evaluaron macroeconómica y sectorial de cada país, considerando factores como el tamaño del

mercado, el crecimiento económico, la demanda de maquinaria industrial, las barreras comerciales y la estabilidad política y económica.

La selección arrojó que el mejor bloque para la internacionalización de Manser SRL son los países del bloque, dicha selección se justifica por varias razones estratégicas y económicas. Los aranceles reducidos o nulos entre los miembros del Mercosur minimizan los costos de exportación, aumentando la competitividad de los productos industriales de la empresa. La proximidad geográfica facilita la logística y reduce los costos de transporte, permitiendo entregas más rápidas y eficientes.

El Mercosur ofrece acceso a un mercado ampliado con más de 260 millones de personas, proporcionando oportunidades significativas de ventas y expansión de la base de clientes. Además, el marco legal del bloque proporciona estabilidad y seguridad jurídica, con acuerdos y regulaciones comunes que facilitan las transacciones comerciales. Las similitudes culturales y económicas entre los países miembros también simplifican las relaciones comerciales y la adaptación de productos a las necesidades locales. La armonización de normas técnicas y la eliminación de barreras no arancelarias reducen los obstáculos técnicos para la exportación.

Finalmente, para una primera incursión en la exportación, los riesgos son menores dentro del MERCOSUR debido al entorno regulador estable y las políticas comerciales cohesivas, proporcionando un campo de pruebas seguro antes de aventurarse en mercados más lejanos y potencialmente más riesgosos

Matriz Multicriterio

<i>País/ Variable</i>	Crec imiento PBI (20%)	Impor taciones (25%)	B alanza Comercia l (20%)	R iesgo País (20%)	Dis tancia (15%)	Punt uación Total
<i>Brasil</i>	3 (2.9%)	5 (62,779)	1 (-49,149)	3 (201)	2 (1556 km)	2.95
<i>Parag uay</i>	5 (3.0%)	1 (3,997)	2 (-3,927)	3 (190)	5 (722 km)	3.05
<i>Urug uay</i>	1 (2.0%)	1 (3,976)	2 (-3,812)	5 (88)	3 (1318 km)	2.30

Escala de puntuación: 1 (peor) a 5 (mejor)

Tabla 2: Matriz Multicriterio para lavadoras industriales

Fuente: Elaboración propia Interpretación por variable

Crecimiento del PBI último año: Paraguay lidera con un crecimiento del 3.0%, seguido de cerca por Brasil con 2.9%. Uruguay muestra el crecimiento más bajo con 2.0%. Un mayor crecimiento del PBI sugiere un mercado en expansión y mayor capacidad de inversión en equipos industriales.

Valor de importaciones sobre producto: Brasil destacó significativamente con importaciones de \$62,779,000, lo que indica un mercado mucho más grande y establecido para lavadoras industriales.

Paraguay y Uruguay tienen valores de importación similares y mucho menores, lo que podría indicar mercados menos saturados, pero también menor demanda.

Balanza comercial sobre producto: todos los países mostraron una balanza comercial negativa, indicando que son importadores netos de este tipo de productos. Brasil tiene el déficit más grande, lo que podría representar una oportunidad significativa para exportadores. Paraguay y Uruguay tienen déficits menores y similares.

Riesgo país

Uruguay tiene el riesgo país más bajo (88), lo que lo hace más atractivo en términos de estabilidad económica y política. Paraguay y Brasil tienen riesgos similares y más altos, lo que podría implicar mayores desafíos, pero también potencialmente mayores oportunidades.

Distancia de sus proveedores del producto en km

Paraguay es el más cercano (722 km), lo que podría resultar en menores costos logísticos y tiempos de entrega más cortos. Uruguay está a una distancia intermedia (1318 km). Brasil, a pesar de ser el más lejano (1556 km), sigue estando relativamente cerca en comparación con otros mercados internacionales.

País favorable para exportar el producto elegido

Basándose en esta matriz multicriterio Paraguay emergió como la opción más favorable con una puntuación total de 3.05, seguido de cerca por Brasil con 2.95. Uruguay, a pesar de su bajo riesgo país, quedó en tercer lugar debido a su menor crecimiento económico y tamaño de mercado.

Paraguay ofreció un buen equilibrio entre crecimiento económico, cercanía geográfica y un mercado menos saturado, lo que podría representar una oportunidad atractiva para Manser SRL para establecerse como un jugador importante en un mercado en desarrollo.

Fundamentación de la conclusión para el país elegido

La puntuación ponderada para cada país se calculó multiplicando la puntuación de cada variable por su peso respectivo y sumando los resultados. Los cálculos fueron los siguientes:

Brasil:

$$(3 \times 0.20) + (5 \times 0.25) + (1 \times 0.20) + (3 \times 0.20) + (2 \times 0.15) = 0.6 + 1.25 + 0.2 + 0.6 + 0.3 = 2.95$$

Paraguay:

$$(5 \times 0.20) + (1 \times 0.25) + (2 \times 0.20) + (3 \times 0.20) + (5 \times 0.15) = 1.0 + 0.25 + 0.4 + 0.6 + 0.75 = 3.05$$

Uruguay:

$$(1 \times 0.20) + (1 \times 0.25) + (2 \times 0.20) + (5 \times 0.20) + (3 \times 0.15) = 0.2 + 0.25 + 0.4 + 1.0 + 0.45 = 2.30$$

Paraguay obtuvo la puntuación más alta con 3.05, seguido de cerca por Brasil con 2.95 y Uruguay en tercer lugar con 2.30. La diferencia entre Paraguay y Brasil es de 0.10 puntos, lo que indica una competencia cercana entre estos dos mercados. Uruguay, por otro lado, se queda significativamente atrás con una diferencia de 0.75 puntos respecto a Paraguay.

A continuación, tablas para cada variable explicando los rangos puntuados:

Rango de crecimiento	Puntuación
<i>Menos de 2.0%</i>	1
<i>2.0% - 2.4%</i>	2
<i>2.5% - 2.9%</i>	3
<i>3.0% - 3.4%</i>	4
<i>3.5% o más</i>	5

Tabla 3: Crecimiento del PBI último año

Fuente: Elaboración Propia

Rango de importaciones	Puntuación
<i>Menos de 5,000</i>	1
<i>5,000 - 19,999</i>	2
<i>20,000 - 39,999</i>	3
<i>40,000 - 59,999</i>	4
<i>60,000 o más</i>	5

Tabla 4: Valor de importaciones sobre producto (en miles de USD)

Fuente: Elaboración Propia

Rango de balanza comercial	Puntuación
<i>Menos de -40,000</i>	1
<i>-40,000 a -20,001</i>	2
<i>-20,000 a -5,001</i>	3
<i>-5,000 a -1</i>	4
<i>0 o positivo</i>	5

Tabla 5: Balanza comercial sobre producto (en miles de USD)

Fuente: Elaboración Propia

Rango de riesgo país	Puntuación
<i>Más de 300</i>	1
<i>201 - 300</i>	2
<i>151 - 200</i>	3
<i>101 - 150</i>	4
<i>100 o menos</i>	5

Tabla 6: Riesgo país (EMBI)

Fuente: Elaboración Propia

Rango de distancia	Puntuación
<i>Más de 1500 km</i>	1
<i>1201 - 1500 km</i>	2
<i>901 - 1200 km</i>	3
<i>601 - 900 km</i>	4
<i>600 km o menos</i>	5

Tabla 7: Distancia de sus proveedores del producto (en km)

Fuente: Elaboración Propia

Paraguay como país elegido

La selección de Paraguay como destino óptimo para la exportación de lavadoras industriales de Manser SRL se fundamenta en un análisis multidimensional que considera factores económicos, logísticos y estratégicos. Esta decisión se alinea con la teoría de la internacionalización gradual o modelo de Uppsala, que sugiere que las empresas tienden a expandirse primero a mercados cercanos geográfica y culturalmente (Johanson, 1977).

En primer lugar, Paraguay exhibe un crecimiento económico robusto, con una tasa de expansión del PIB del 3.0% en el último año, superando a sus vecinos regionales (Banco Mundial, 2024). Este crecimiento sostenido sugiere un mercado en expansión con una creciente capacidad de inversión en equipos industriales, lo que representa una oportunidad significativa para las lavadoras industriales de Manser SRL.

Desde la perspectiva del comercio internacional, Paraguay presenta un perfil atractivo para la exportación. Según datos del Banco Central del Paraguay (2023), el país registró importaciones de maquinaria industrial por valor de \$3,997,000 en el último año, con una balanza comercial negativa de \$3,927,000 en este sector. Estos datos indican una demanda insatisfecha de equipos industriales, que Manser SRL podría aprovechar para establecerse en el mercado (Banco Central del Paraguay, 2023).

La proximidad geográfica de Paraguay a Argentina es otro factor crucial en esta decisión. Con una distancia aproximada de 722 km entre los principales centros industriales de ambos países, los costos logísticos y tiempos de entrega se reducen significativamente (Google Maps, 2024). Esta cercanía no solo facilita la logística de exportación, sino que también permite una respuesta rápida a las necesidades del cliente, un aspecto crítico en el mercado de equipos industriales (Christopher, 2016).

Además, Paraguay ofrece un entorno favorable para los negocios, con políticas que incentivan la inversión extranjera. La Ley de Inversiones 60/90 proporciona beneficios fiscales significativos, incluyendo exenciones de impuestos a la importación de bienes de capital (Paraguay, 2023).

Estos incentivos pueden mejorar sustancialmente la competitividad de Manser SRL en el mercado paraguayo.

El riesgo país de Paraguay, medido por el EMBI (Emerging Markets Bond Index), se sitúa en 190 puntos (JP Morgan, 2024), lo que indica un nivel de riesgo moderado pero manejable para las inversiones extranjeras. Este nivel de riesgo, combinado con las perspectivas de crecimiento económico, sugiere un equilibrio favorable entre oportunidad y estabilidad.

Por último, la estructura del mercado paraguayo, caracterizada por una menor saturación en comparación con mercados más maduros como Brasil, ofrece a Manser SRL la oportunidad de establecerse como un actor principal en el sector de lavadoras industriales. Como señala Porter (2011) en su concepto de "creación de valor compartido", las empresas pueden obtener ventajas competitivas significativas al abordar necesidades sociales insatisfechas en mercados emergentes (Porter, 2011).

Penetración de mercado

Una vez seleccionado el mercado, la empresa debe implementar una estrategia de penetración que le permita establecerse de manera efectiva. Según Kotler y Keller (2020), la penetración de mercado implica adaptar los productos y servicios a las necesidades locales y establecer canales de distribución adecuados. En este caso, se sugiere la exportación directa a través de distribuidores locales, aprovechando las relaciones comerciales existentes y la infraestructura logística de los socios locales.

Herramienta de Marketing Mix Internacional

El marketing mix internacional (4Ps: producto, precio, plaza, promoción) es una estrategia integral que permite adaptar las actividades comerciales al nuevo mercado. Según Kotler y Armstrong (2021), es fundamental ajustar cada uno de estos elementos a las condiciones del mercado objetivo (Kotler y Armstrong, 2021).

Producto: MAN-SER SRL debe asegurar que sus lavadoras industriales cumplan con los estándares y regulaciones locales de Paraguay, lo que incluye adaptaciones técnicas y certificaciones exigidas por el mercado.

Precio: Se recomienda aplicar una estrategia de precios competitivos, considerando los incentivos fiscales que ofrece Paraguay, como la Ley de Inversiones 60/90 (Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay, 2023), que reduce los costos asociados a la importación de bienes de capital.

Plaza: La elección de socios distribuidores locales es clave para asegurar una penetración eficiente. Empresas como Codinter S.A. tienen la experiencia y la infraestructura necesarias para distribuir productos industriales en Paraguay (Trade Map, 2024).

Promoción: Se sugiere realizar campañas de promoción focalizadas en las ventajas competitivas de las lavadoras industriales de MAN-SER SRL, destacando su eficiencia y durabilidad, aspectos valorados en el sector industrial paraguayo.

Selección de socio distribuidor

Como parte de la estrategia de exportación directa se proporciona una lista detallada de potenciales importadores en el exterior. Esta lista ha sido elaborada teniendo en cuenta el volumen de exportaciones de cada uno de los importadores potenciales.

Al organizar la lista según el volumen de exportaciones la empresa puede identificar a los importadores más relevantes y con mayor capacidad de absorber sus productos. Esto permite enfocar los esfuerzos de prospección y contacto en aquellos clientes con mayor potencial de compra.

La clasificación por volumen de importación facilita la priorización de los clientes más atractivos, lo que puede mejorar la eficiencia y efectividad de la estrategia de exportación directa. Al tener esta información la empresa puede dirigir sus recursos de manera más efectiva hacia los importadores con mayor capacidad e interés en los productos que ofrece.

<i>Empresa</i>	Producto	Volumen de Importaciones estimado (unidades/año)
<i>Codinter S.A.</i>	Lavadoras industriales	150
<i>Mercotec S.A.</i>	Lavadoras industriales	100
<i>Perfecta S.R.L.</i>	Lavadoras industriales	80
<i>Chacomer S.A.E.</i>	Lavadoras industriales	120
<i>Lava Plus S.A.</i>	Lavadoras industriales	90

Tabla 8: Volumen de Importaciones estimado (unidades/año)

Fuente: Elaboración Propia en base a Trade Map (2024)

Codinter se destaca como un candidato ideal para distribuir las lavadoras industriales de Manser SRL en Paraguay por varias razones clave. Su enfoque en soluciones tecnológicas innovadoras, orientadas a mejorar la seguridad, eficiencia y rentabilidad de las industrias y comunidades en las Américas, demuestra su capacidad para apreciar y promover productos avanzados como las lavadoras industriales de Manser SRL. Además, la amplia gama de productos y servicios de Codinter en soldadura, corte, automatización y acabado industrial respalda su infraestructura y experiencia para manejar productos complejos. Su compromiso con la responsabilidad social, al buscar beneficiar a las industrias y comunidades con soluciones que excedan sus necesidades de desarrollo, también se alinea con los valores de Manser SRL. Con una sólida experiencia y presencia establecida en el mercado paraguayo y regional, Codinter ofrece una capacidad logística y de distribución robusta, garantizando la entrega oportuna y el soporte continuo necesario para las lavadoras industriales de Manser SRL en Paraguay.

Costos de exportación

Concepto	Detalle	Costo (USD)
<i>Precio Base</i>	Precio Unitario EXW Córdoba, Argentina	55,000.00
<i>Gastos Internos</i>	Depósito fiscal Córdoba	100.00
	Arancel SIM	10.00
	Gastos varios	40.00
	Certificado de origen	8.10
	Honorarios despachante de aduana	300.00
	Derecho de exportación	0.00
	Utilidad de exportación (+10%)	5,500.00
	Reintegro de exportación (7% sobre FCA)	-3,927.00
<i>Subtotal FCA</i>	Córdoba, Argentina	56,931.10
<i>Flete y Seguro Internacional</i>	Flete Internacional Córdoba-Asunción	2,600.00
	Seguro Internacional de carga (0.28% + IVA)	191.54
<i>Subtotal CIP</i>	Asunción, Paraguay	59,722.64
<i>Costos de Importación en Paraguay</i>	Arancel de importación	0.00
	Honorarios despachante de aduana	300.00
<i>Total DDP</i>	Asunción, Paraguay	60,022.64

Tabla 9: Costos de exportación Lavadora industrial a Paraguay, valores en USD (dólares estadounidenses)

Fuente: Elaboración Propia

Esta tabla proporciona un desglose detallado de los costos asociados con la exportación de una lavadora industrial desde Córdoba, Argentina, hasta Asunción, Paraguay, incluyendo todos los gastos desde el punto de origen hasta el destino final.

Resumen:

- ✓ Precio Unitario EXW Córdoba, Argentina: USD 55,000
- ✓ Total FCA Córdoba, Argentina: USD 56,931.10
- ✓ Total CIP Asunción, Paraguay: USD 59,722.64
- ✓ Total DDP Asunción, Paraguay: USD 60,022.64

Cantidad de producto: cantidad exportada: 1 lavadora industrial

Condiciones comerciales

Forma de pago: dado los altos costos que implica la exportación y siendo la primera transacción, se recomienda el uso de una orden de pago anticipado para mayor seguridad (50% por adelantado y 50% el día de la carga).

- ✓ Plazo de entrega: a acordar.
- ✓ Validez de la oferta: 30 días a partir de la fecha de cotización.
- ✓ Garantía: 12 meses contra defectos de fabricación.
- ✓ Puesta en marcha: a acordar.

Debido a que se venderán máquinas bajo un contrato directo, las ganancias se dividirán, asignando un 25% a Codinter S.A. y un 75% a Man-Ser SRL. Es importante notar que, debido al tamaño y peso, las cinco lavadoras industriales deberán transportarse en 2 camiones.

Para realizar exportaciones es necesario registrarse como exportador ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. Luego, es crucial clasificar las mercaderías para abordar mercados externos utilizando la codificación del producto para acceder a información relevante. Esta codificación facilita la obtención de información arancelaria, identificación de incentivos gubernamentales y la determinación correcta de impuestos y regulaciones no arancelarias, tales como permisos previos, certificaciones técnicas o sanitarias, derechos compensatorios y antidumping, y observaciones como normas de empaque.

Además, esta clasificación asegura una interpretación legal uniforme en los países miembros del MERCOSUR. Para encontrar la codificación correcta se recomienda usar el índice de la nomenclatura y revisar las secciones o capítulos pertinentes.

Se debe determinar un Incoterm adecuado al nivel de riesgo aceptable para la operación. La mercadería debe contar con autorizaciones de exportación para productos químicos, artículos radiactivos, nucleares y de interés nuclear, así como desgravación del derecho de exportación para MiPyMES y una licencia previa a la exportación de la Comisión Nacional de Control de Exportaciones Sensitivas y de Material Bélico.

Es importante saber a quién se va a vender. Para ello, se debe realizar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades del sector, la competitividad del producto, los competidores y la demanda. Una vez identificado el mercado objetivo se debe prestar especial atención a los requisitos de comercialización del bien, incluyendo la documentación exigida por la aduana del destino, los estándares de calidad según las normativas locales y los requerimientos específicos de envase y embalaje.

Después de realizar la venta es importante continuar con un seguimiento posventa para mantener la relación con el cliente a largo plazo y ampliar la cartera de compradores. Es esencial crear herramientas que ofrezcan mayor seguridad y confianza. Implementar este servicio es una buena estrategia para mantenerse en el mercado. El seguimiento de una venta puede incluir servicios técnicos, atención al cliente, garantías y descuentos en futuras compras, entre otros.

Diagrama de Gantt

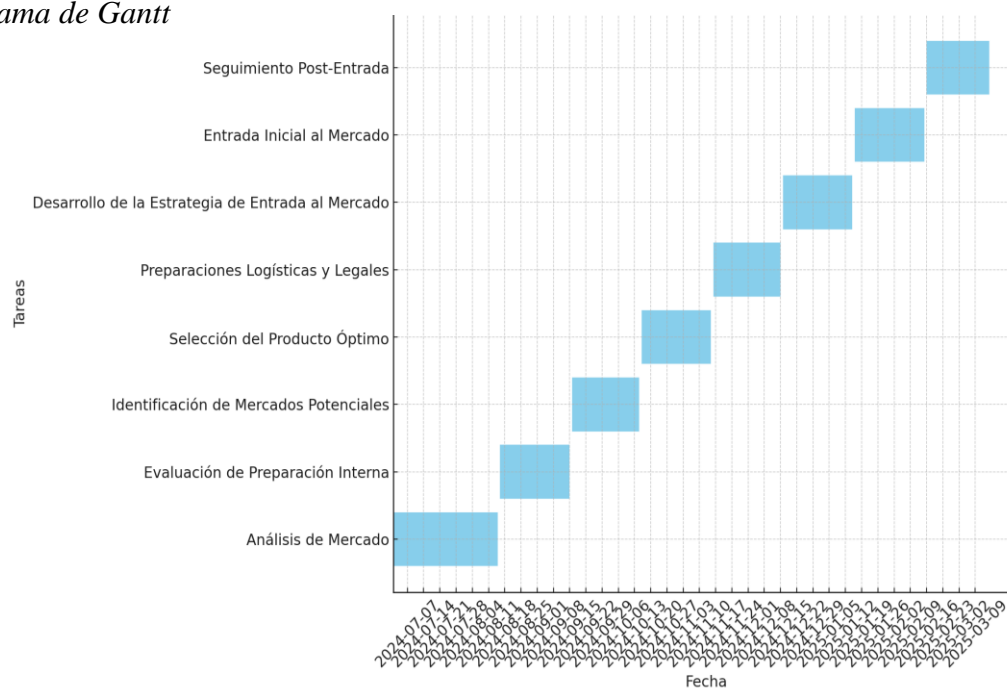


Figura 0.1: Diagrama de Gantt para el Proyecto de Internacionalización de ManSer. SRL

Fuente: *Elaboración Propia*

N°	Tarea	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Duración (días)
1	Análisis de Mercado	1 de julio de 2024	15 de agosto de 2024	45
2	Evaluación de Preparación Interna	16 de agosto de 2024	15 de septiembre de 2024	30
3	Identificación de Mercados Potenciales	16 de septiembre de 2024	15 de octubre de 2024	29
4	Selección del Producto Óptimo	16 de octubre de 2024	15 de noviembre de 2024	30
5	Preparaciones Logísticas y Legales	16 de noviembre de 2024	15 de diciembre de 2024	29
6	Desarrollo de la Estrategia de Entrada al Mercado	16 de diciembre de 2024	15 de enero de 2025	30
7	Entrada Inicial al Mercado	16 de enero de 2025	15 de febrero de 2025	30
8	Seguimiento Post-Entrada	16 de febrero de 2025	15 de marzo de 2025	27

Tabla 10: Tabla de Tareas del Proyecto

Fuente: *Elaboración Propia*

Conclusión

En resumen, el análisis detallado orientado hacia la selección de mercado, la internacionalización de Manser y la estrategia de penetración de mercado revela un enfoque estratégico sólido para la expansión de Manser SRL en el mercado paraguayo con sus lavadoras industriales. La evaluación meticulosa de Paraguay como mercado objetivo ha destacado su potencial de crecimiento económico, favorable entorno político y arancelario dentro del MERCOSUR, así como la infraestructura logística ventajosa. Estos factores ofrecen un contexto propicio para introducir productos innovadores como las lavadoras industriales de Manser SRL,

aprovechando un mercado relativamente virgen y con menos competencia comparado con otros países de la región.

La estrategia de internacionalización de Manser se fundamenta en establecer una presencia inicial mediante la exportación, aprovechando las ventajas competitivas del entorno paraguayo. La selección de mercado se basa en criterios claros que respaldan la viabilidad económica y estratégica de esta expansión. La estrategia de penetración de mercado se enfoca en colaborar con socios locales como parte integral del proceso, asegurando una entrada efectiva y sostenible en el mercado paraguayo.

Implementar esta estrategia no solo fortalecerá la posición de Manser SRL en América Latina, sino que también sentará las bases para futuras oportunidades de crecimiento y expansión en la región. Con un enfoque en la calidad, innovación y adaptación a las necesidades locales, Manser SRL está preparado para capitalizar las oportunidades emergentes y establecer relaciones duraderas que beneficien tanto a la empresa como al mercado paraguayo en su conjunto.

Además de las consideraciones iniciales para la exportación y penetración de mercado en Paraguay, se recomienda a Manser SRL evaluar la posibilidad de establecer una planta de fabricación local a largo plazo. Paraguay ofrece atractivos incentivos fiscales, como la Ley de Inversiones 60/90 y la Ley de Materias Primas, que incluyen exenciones de impuestos a la importación de bienes de capital. Estos beneficios no solo reducirían los costos de producción de Manser SRL, aumentando su competitividad en el mercado, sino que también facilitarían la reinversión de ahorros en innovación y expansión.

Establecer una planta en Paraguay no solo aprovecharía las ventajas arancelarias y logísticas del país, sino que también permitiría a Manser SRL mitigar riesgos asociados con la operación exclusiva en Argentina, incluyendo el riesgo país. Con un entorno económico estable y favorable a la inversión, Paraguay proporciona un contexto propicio para la expansión industrial a largo plazo. Esta estrategia no solo diversificaría las operaciones de Manser SRL, sino que también posicionaría estratégicamente a la empresa en el centro de un mercado emergente con alto potencial de crecimiento.

Mediante la exportación inicial a Paraguay, Manser SRL tendría la oportunidad de comprender mejor el mercado local y establecer relaciones sólidas con socios estratégicos como Codinter. Con un conocimiento profundo del entorno comercial paraguayo la compañía estaría

bien posicionada para considerar la inversión en una planta de fabricación local, fortaleciendo así su presencia y compromiso a largo plazo en la región.

Esta estrategia no solo fomentaría el crecimiento sostenido de Manser SRL en América Latina, sino que también contribuiría positivamente al desarrollo económico e industrial de Paraguay, beneficiando tanto a la empresa como a la comunidad local.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2024). Indicadores de Desarrollo Mundial. Washington, D.C. *Banco Mundial*.
- AAICI. (2024). Promoción de la internacionalización de empresas argentinas. *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*.
<https://doi.org/https://www.inversionycomercio.ar/quienesomos>
- ADIMRA. (2024). Informe Anual de Tecnología en la Industria Metalúrgica. *Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina*.
<https://doi.org/https://www.adimra.org.ar/informes-tecnologia>
- ADIMRA. (2024). Informe de Actividad Metalúrgica 2023. Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. *ADIMRA*.
<https://doi.org/https://www.adimra.org.ar/informes>
- Argentina.gov.ar. (2024). Informe de Política Económica. *Ministerio de Economía*, 12.
<https://doi.org/https://www.economia.gov.ar/informes-economicos>
- Banco Central del Paraguay. (2023). Informe Anual de Comercio Exterior. Asunción. *BCP*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. *Pearson*, (6th ed.).
- CACEC. (2024). Servicios de asesoramiento en comercio exterior. *Cámara de Comercio Exterior de Córdoba*. <https://doi.org/https://www.cacec.org.ar/servicios>
- CAIFAD. (2024). Reporte sobre Adopción de Impresión 3D en la Industria Argentina. *Cámara Argentina de Impresión 3D y Fabricación Digital*.
<https://doi.org/https://www.caifad.org.ar/reportes-anuales>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2023). International business: The new realities. *Pearson*, (5th ed.).

- CERA. (2024). Cámara de Exportadores de la República Argentina . *Servicios para empresas exportadoras*. <https://doi.org/https://www.cera.org.ar/servicios>
- CFI. (2024). Programas de apoyo a la exportación para PyMEs. *Consejo Federal de Inversiones*. <https://doi.org/https://www.cfi.org.ar/programas-exportacion>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited(5th ed.).
- Ciravegna, L. K. (2020). The internationalization of emerging market firms: A context-specific study. *Journal of World Business*, 55(3), 100899. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.100899>
- Cronista, C. (2024). Precio del dólar blue hoy: a cuánto cotiza el sábado 14 de septiembre con el MEP y el CCL. *Cronista Comercial*,. <https://doi.org/https://www.perplexity.ai/search/actua-como-un-estudiante-de-li-EKXkmuOSTKqqWhKQFiajFw#:~:text=https%3A//www.cronista.com/finanzas%2Dmercados/precio%2Ddel%2Ddolar%2Dblue%2Dhoy%2Da%2Dcuanto%2Dcotiza%2Del%2Dsabado%2D14%2Dde%2Dseptiembre%2Dcon%2Del%2Dmep%2Dy>
- Fernández, M. L. (2023). Transformación digital en la industria metalúrgica argentina: un estudio empírico. *Revista de Ingeniería Industrial*, 15(2), 45-60.
- Gardel, L. (2024). El DNU de Javier Milei y el ambiente: qué cambios introduce. *Chequeado Ciencia*. <https://doi.org/https://chequeado.com/el-explicador/el-dnu-de-javier-milei-y-el-ambiente-que-cambios-introduce/>
- Gulman, A. (2024). Milei impulsa una fuerte regresión ambiental y pone en riesgo glaciares, bosques y humedales. *Elpais.com*. <https://doi.org/https://elpais.com/america/2023-12-30/milei-impulsa-una-fuerte-regresion-ambiental-y-pone-en-riesgo-glaciares-bosques-y-humedales.html>
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). Pearson.
- INDEC. (2024). Intercambio comercial Argentino - Exportaciones. *INDEC*. https://doi.org/https://www.indec.gob.ar/ftp/ica_digital/ica_d_01_2432F21717CB/
- INTI. (2024). Panorama de la Automatización Industrial en Argentina. *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*. <https://doi.org/https://www.inti.gob.ar/publicaciones/automatizacion-industrial>
- Johanson, J. &. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2020). *Exploring strategy: Text and cases* . Pearson, (12th ed.).

- JP Morgan. (2024). EMBI Global Diversified Index. *JP Morgan*.
<https://doi.org/https://www.jpmorgan.com/insights/research/index-suite>
- JP Morgan. (2024). Emerging Markets Bond Index (EMBI). *New York: JP Morgan*.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2020). Dirección de Marketing. Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Fundamentos de Marketing. Mexico, Mexico: PEARSON.
- Mercosur, S. (2020). Ventajas de exportar al Mercosur. *Secretaría del Mercosur*.
<https://doi.org/https://www.asiashipping.co/en/blog/what-are-the-benefits-of-importing-or-exporting-in-mercosur>
- Paraguay, M. d. (2023). Ley de Inversiones 60/90. Asunción: MIC. *Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay*.
- Porter, M. E. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, M. E. (2018). The five competitive forces that shape strategy. In M. E. Porter, On competition (Updated and expanded ed.). *Harvard Business Review Press*, 25-40.
- Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process: Planning Priority Setting, Resource Allocation. *McGraw-Hill*.
- Schuliaquer, I. (2024). Milei, política y debate público radicalizado en Argentina. *legrandcontinent.eu*.
<https://doi.org/https://legrandcontinent.eu/es/2024/05/23/milei-politica-y-debate-publico-radicalizado-en-argentina/>
- Ser Industria. (2022). Claves para la competitividad de la industria metalúrgica. *SER INDUSTRIA*.
<https://doi.org/https://www.serindustria.com.ar/>
- SER INDUSTRIA. (2022). Impacto de las regulaciones ambientales en la industria metalúrgica argentina. *SER INDUSTRIA*.
- Serindustria. (2024). Actividad metalúrgica en Argentina registra un crecimiento sostenido según informe de ADIMRA. *serindustria.com*.
<https://doi.org/https://www.serindustria.com.ar/actividad-metalurgica-en-argentina-registra-un-crecimiento-sostenido-segun-informe-de-adimra/>
- Trade Map. (2024). Volumen de importaciones de maquinaria industrial. *Trade Map*.
- Universidad Siglo 21. (2024). Productos y Servicios Industriales. *man-ser.com.ar*.
<https://doi.org/https://www.man-ser.com.ar/>
- Univesidad Siglo 21. (2023). *Reporte de caso "Empresa MAN-SER SRL"*.
<https://siglo21.instructure.com/courses/32672/pages/report-de-caso#lectural>

- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies* , 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- WITS. (2024). RESUMEN DEL COMERCIO. *World Integrated Trade Solution*. <https://doi.org/https://wits.worldbank.org/>