

# **Universidad Abierta Interamericana**



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera Licenciatura en Comercio Internacional**

**Trabajo de Campo Título:**

**Posibilidades de Internacionalización de una  
Empresa del sector plástico. El caso de CAS SRL**

**Alumno: Magali Meneghini**

**Email: [magali.meneghini@hotmail.com](mailto:magali.meneghini@hotmail.com)**

**Domicilio: San Lorenzo 1385 15 D**

**Teléfono: 341-4255947**

**Tutor de Contenidos: Lic. Anabella Zalazar**

**Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio**

**Agosto 2015**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Contexto de Estudio: “Empresa CAS SRL” .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Descripción de la Organización CAS SRL y su ámbito de actuación. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Misión y Visión .....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Cartera de Productos que fabrica y comercializa .....	7
<b>1.3 Análisis de la competitividad de la Empresa según las Fuerzas Competitivas y los Determinantes de Porter.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Aplicación de la matriz FODA a la empresa CAS SRL. ....</b>	<b>15</b>
1.5.1 Factores críticos internos y externos .....	17
<b>Capítulo 2: Planteamiento del Problema .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Situación Problemática Actual .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Metodología utilizada en el Trabajo.....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 3: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Concepto de Competitividad.....</b>	<b>20</b>
3.1.2 ¿Qué es internacionalizarse? .....	20
3.1.3 Ventajas de la Internacionalización: .....	21
3.1.4 Razones de la Internacionalización .....	22
3.1.5 Obstáculos en el proceso de Internacionalización .....	24
<b>3.2 Uruguay como mercado potencial.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Uruguay: un país para invertir.....	26
3.2.2 Puerta de entrada al MERCOSUR .....	26
3.2.3 Incentivos a la inversión.....	27
3.2.3.1 Marco Legal Atractivo .....	27
3.2.3.2 Zonas Francas.....	27
3.2.3.3 Régimen de Admisión Temporal .....	28
3.2.3.4 Puertos y Aeropuertos Libres.....	29
3.2.4 Uruguay: Líder en Latinoamérica .....	29
3.2.5 Diez razones para invertir en Uruguay .....	29
3.2.6 Fortalezas de la economía de Uruguay .....	30
3.2.7 Recomendaciones para los exportadores argentinos .....	31
3.2.8 Factores de riesgos y oportunidades de negocios .....	31
3.2.9 Acuerdos comerciales y de protección de inversiones .....	32
3.2.10 Promoción de inversiones nacionales y extranjeras .....	32
3.2.11 Nomina de Empresas importadoras en Uruguay .....	33
<b>3.3 Información útil para la exportación de mercaderías en Argentina .....</b>	<b>33</b>
3.3.1 Inscripción en el Registro de Exportadores .....	34
3.3.2 Requisitos para la Inscripción.....	34

3.3.3 Requisitos en Aduana Argentina.....	35
<b>3.4 Evaluación de alternativas de ingreso al mercado uruguayo .....</b>	<b>35</b>
3.4.1 Formas directas de exportación: .....	36
<b>3.5 Las fases del Proceso de Exportación .....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 4: Propuesta de Internalización de la empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Producto.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Promoción.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 Precio.....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Plaza .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 Mercado Meta .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6 Restricciones.....</b>	<b>46</b>
<b>4.7 Forma de Penetración del Mercado.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8 Logística Internacional.....</b>	<b>47</b>
4.8.1 Medio De transporte .....	47
4.8.2 Envase y Embalaje.....	48
<b>4.9 Destinación aduanera.....</b>	<b>49</b>
<b>4.10 Desarrollo de la secuencia de exportación .....</b>	<b>49</b>
<b>4.11 Incoterm Utilizado.....</b>	<b>50</b>
<b>4.12 Datos del Importador Uruguayo .....</b>	<b>51</b>
<b>4.13 Medio de Pago.....</b>	<b>51</b>
4.13.1 Esquema de Funcionamiento .....	52
<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>

## INTRODUCCION

Teniendo en cuenta las distintas variables que condicionan hoy el funcionamiento y crecimiento de las PYMES en nuestro país y sin desconocer la complejidad de los problemas que enfrenta actualmente el sector productivo, la actividad exportadora sigue siendo, para la mayoría de las Pymes, una asignatura pendiente y un camino que debe emprenderse para lograr desarrollarse en los mercados externos.

En el presente trabajo de campo analizaremos una empresa situada en la ciudad de Las Parejas Provincia de Santa Fe, dedicada a la fabricación de productos plásticos por rotomoldeo e inyección, que posee evidentes posibilidades de crecimiento en el mercado internacional, y que a partir de una serie de consideraciones que expondremos en las próximas páginas, esta capacidad de expansión podría ser aprovechada como un impulso de crecimiento e internacionalización.

CAS SRL es una empresa competitiva en el mercado nacional, superándose en tecnología e innovación, comercializando productos únicos, y desarrollando estrategias de posicionamiento de precios.

Este trabajo se estructura en 4 capítulos.

En el primer capítulo describiremos el contexto de estudio, donde expondremos todo el material obtenido acerca de "CAS SRL", temas como su historia, el rubro en el que se desenvuelve, la misión y visión de la organización, los productos que fabrica y comercializa, las ventajas competitivas, las fortalezas y debilidades con las que cuenta, como así también las oportunidades y amenazas existentes en el contexto en el que se desarrolla nuestra empresa.

En el segundo capítulo, plantearemos el problema, es decir el disparador que nos llevará a realizar esta investigación, y los objetivos tanto generales como específicos, como así también la metodología utilizada en el trabajo.

En el tercer capítulo, expondremos el marco de referencia de nuestro trabajo, con cuestiones teóricas, inicialmente definiendo conceptos como competitividad, internacionalización, las ventajas y obstáculos de la misma, caracterizando al mercado uruguayo como mercado meta potencial, describiendo cuestiones de su economía, política, marco legal y haciendo hincapié en los beneficios que presenta este país para exportar, también en este capítulo enumeraremos las distintas alternativas de ingreso a dicho mercado, y aspectos a tener en cuenta

para exportar mercadería desde Argentina. Esto lo llevaremos a cabo recurriendo a fuentes de información secundaria, abordando la bibliografía pertinente.

Y por último, en el cuarto capítulo, luego de haber desarrollado y analizado todas las cuestiones antes mencionadas, realizaremos una propuesta para hacer frente al problema planteado en el capítulo 2.

## **Capítulo 1:**

### **Contexto de Estudio: “Empresa CAS SRL”**

Inicialmente, en este apartado, realizaremos una breve descripción de la organización, exponiendo la misión y visión de la misma, y enumerando algunos de los productos que comercializa, haciendo foco especialmente en los que más adelante nos centraremos nosotros para nuestra investigación.

#### **1.1 Descripción de la Organización CAS SRL y su ámbito de actuación.**

CAS SRL es una empresa familiar situada en la ciudad de Las Parejas Provincia de Santa Fe dedicada desde 1995 a la fabricación de productos plásticos por rotomoldeo e inyección elaborados en polietileno de media densidad por sistema rotacional, libres de agrietamientos, alta resistencia al impacto, contiene agentes antioxidantes y protector de rayos ultravioletas, variedad de colores, chapas divisorias pintadas con pintura epoxi, insertos cromatizados, bisagras anticorrosivas, ganchos capot.

La empresa está organizada por sectores, y cada uno de estos está a cargo de un miembro de la familia Giaveno, que son los dueños de la misma. Estas Áreas son:

- Sector de Producción: a cargo de Sr. Sergio Giaveno.
- Sector de Control de Productos: a cargo del Sr. Antonio Giaveno.
- Sector de Ventas y Comercialización: a cargo del Sr. Claudio Giaveno y Naiara Giaveno
- Sector de Administración: a cargo de la Sra. Verónica Brigada
- Sector Marketing: a cargo de la Sra. Gabriela Flores

En un mercado amplio y variado son muchas y reconocidas las empresas de nuestro país que confían en CAS SRL adquiriendo sus productos.

La empresa cuenta con maquinaria de última generación para la fabricación de matrices en aluminio o chapa, según las necesidades de cada cliente. Algunos de ellos son: Brioschi Orlando, Cliba SA., Tedeschi, Apache, Búfalo, Crucianelli, Pla, Agro Pla, Metal agro, Brioschi Norberto, Fercam, Erca, Acilli y Di Batista, Mainero, Alliochi, Mec. Magno, Autopartes Rosario, Lome SA, Terramet SA, John Deere, AgcoAlis, Dumaire, Pagotti, Agro Ser, Impagro, Agro Jet, Yomel SA, Del Plata Butaca y BHB.

## **1.2 Misión y Visión**

La misión de la empresa consiste en detectar las necesidades de potenciales clientes y satisfacerlas mediante productos innovadores que alcanzan la excelencia, adquiriendo nuevas tecnologías y adaptándose continuamente a los cambios que se van presentando.

Con respecto a la visión, se propone posicionarse estratégicamente como líder en el mercado, creándose la oportunidad de abrirse a nuevos mercados internacionales. La empresa busca destacarse por su buena calidad, servicio y diferenciación respecto a la competencia.

### **1.2.1 Cartera de Productos que fabrica y comercializa**

La cartera de productos que fabrica y comercializa la empresa es amplia.

Podemos mencionar: la línea de Tolvas, la línea de Monotolvas para fertilizante, la línea de cajas alimentadoras, deagropartes (laterales mainero), línea de productos urbanos (contenedores de residuos), línea Island Kayak( modelo kayak simple y doble), línea de accesorios para kayak (remos, respaldos, asientos).

En el presente trabajo nos centraremos en los tanques. Los dos modelos que fabrica la empresa vienen en colores diferentes: amarillo, naranja, rojo y varía la capacidad de litros que puede contener como así también, por supuesto sus dimensiones. Viene sin el carro.

A continuación podemos observar los 2 modelos que fabrica y comercializa la empresa:



Tanque de 300 lts. a 8400 lts. 1



Tanque de 300 lts. a 8400 lts. 2



Tanque de 300 lts a 8400 lts 3

Una vez detallados los principales productos de la organización, nos abocaremos a conocer las ventajas competitivas de lamisma, para ello utilizaremos los aportes de Porter<sup>1</sup>, que desarrollaremos a continuación.

### **1.3 Análisis de la competitividad de la Empresa según las Fuerzas Competitivas y los Determinantes de Porter**

A continuación expondremos las fuerzas de Porter que son cinco: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores.

#### **1.3.1 Fuerzas Competitivas**

Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector industrial porque influyen en los precios, costos y la inversión empresarial requerida. El poder de los compradores influye en los precios que puede cargar la empresa como así también en los

---

<sup>1</sup>Porter, Michael E. (2009) *Ser competitivo*. 2ª Ed, Barcelona, Deusto.

costos y la inversión. El poder de negociación de proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye en precios y costos de competir en áreas como desarrollo de producto, fuerza de ventas, etc. La amenaza de entrada coloca un límite al precio y conforma la inversión requerida para desanimar a entrantes. La naturaleza favorable o la presión de las 5 fuerzas puede que tenga resultados positivos o negativos en la empresa de diferentes maneras, como aumento de beneficios, limitaciones a la producción, etc.

- *Amenaza de nuevos competidores*

Los nuevos competidores de una empresa traen consigo nuevas capacidades, deseos de participación y posición en el mercado y nuevas estrategias para cubrir las necesidades de los clientes. La decisión de entrar a un mercado va directamente relacionada con un mayor compromiso con los recursos. La entrada de nuevos jugadores significa que los precios bajarán o los beneficios disminuirán, resultando en una menor productividad de la industria a largo plazo. Para los nuevos competidores existen ocho fuentes principales de obstáculos para el ingreso, cuya presencia o ausencia determina el grado de amenaza de los nuevos competidores. Ellos son: las barreras de ingreso como las economías de escala, el grado de diferenciación percibida de un producto por parte de los consumidores, el costo percibido para los clientes por el cambio a un nuevo producto, el acceso a los canales de distribución, la política gubernamental y la respuesta esperada de los consumidores.

A continuación, describiremos brevemente cada uno de ellos.

### *Barreras de Ingreso*

La primera está referida a las Economías de Escala, esto se refiere a la baja del costo del producto por producir en cantidades necesarias para que esto conduzca a una ventaja competitiva. Las economías de escala no sólo se refieren a la fabricación sino también a otras áreas como I+D, Administración General, mercadotecnia, etc.

Las Pymes como CAS SRL, suelen encontrarse con este tipo de barreras a la hora de elegir un mercado, sin embargo se pueden dividir en grupos; algunas

apuntan a diferenciarse y no apuntan a un mercado general; otras se asocian para ganar poder; y otras que apuntan a mercados donde la competencia es menos feroz.

Otra barrera a considerar al momento de ingresar a un mercado es el grado de diferenciación percibida de un producto por parte de los consumidores, en otras palabras, si se trata de mercadería general o no. Los altos niveles de diferenciación de productos y lealtad a la marca, ya sea, por distintas variables como son los atributos físicos del producto, calidad, diseño, comunicación efectiva del mismo, funcionan como una palanca. Razón por la cual las Pymes deben estar al tanto de ellas al momento de elegir un mercado. Por otro lado, cabe señalar que los productos que comercializan nuestras empresas poseen altos niveles de calidad y tecnología, que claramente son percibidas por los clientes. Sin embargo, se debe profundizar al respecto en pos de que la primera exportación no se congele como una experiencia transitoria, desperdiciándose una oportunidad importantísima.

Una tercera barrera son los costos del cambio, que provocan la necesidad de cambiar proveedores y productos. Los mismos incluyen: capacitación, costos de equipos auxiliares, costo de la evaluación de una nueva fuente y otros. El costo percibido para los clientes por el cambio a un nuevo producto de un competidor puede ser un obstáculo impenetrable que evita que los nuevos competidores de la industria sean exitosos.

Una cuarta barrera es el acceso a los canales de distribución. Cuando los mismos están ocupados, o no están disponibles, el costo por entrar se incrementa de manera sustancial dado que el nuevo competidor debe crear y establecer nuevos canales.

La política gubernamental es con frecuencia un obstáculo para el ingreso, esto les sucede con frecuencia a nuestras pymes a la hora de exportar. Los gobiernos designan políticas de protección a industrias nacionales.

Una sexta restricción tiene que ver con que las empresas establecidas gocen de ventajas de costos independientes de las economías de escala, como por ejemplo, el acceso a materias primas, una ubicación favorable, subsidios del gobierno que se relacionan estrechamente con la barrera previamente mencionada.

Finalmente, la respuesta esperada de los consumidores. Esto significa que el tipo de respuesta o la posición que adopte la empresa existente a la entrada de la

nueva, puede ser una práctica peligrosa, ya que si se bajan los precios de manera brusca se puede generar una guerra de precios.

Por todas estas prácticas y otras que se pueden presentar de forma inesperada, CAS SRL deberá estar atenta para ver las señales que envía el entorno y tener una rápida capacidad de acción y visión, ya sea al ingresar a un nuevo mercado como también al ingresar una empresa foránea al mercado local.

- *Amenaza de productos sustitutos*

La segunda fuerza que influye en la competencia dentro de una industria es la amenaza de productos sustitutos, en sentido restringido. En el caso de CAS SRL, esta restricción es inaplicable, dado que se trata de un producto específico que prácticamente no cuenta con la amenaza de sustitutos.

- *Poder de negociación de los competidores*

Los clientes industriales buscan pagar el precio más bajo posible de los productos o servicios que utiliza como insumos. Compiten cuando tienen poder como para bajar los precios, negociar calidad superior y solicitando más servicios, Para lograr bajar los precios, los compradores deben tener una ventaja sobre las otras empresas de la industria. La primera es comprar cantidades tan elevadas que los proveedores dependan del negocio de los compradores para sobrevivir. En segundo lugar, cuando los productos de los proveedores se consideren generales o estándar, sin diferenciación, es probable que los compradores negocien el precio, debido a que muchas compañías pueden cubrir sus necesidades. También se negocia con insistencia cuando los productos o servicios de la industria del proveedor representan una parte significativa de los costos de compra de la empresa. Otra fuente de poder del comprador es la que se refiere a la disposición y habilidad para lograr la integración en retroceso, hacia atrás.

Los compradores locales son entendidos y exigentes, debido a la trascendencia de la maquinaria agrícola en el país. Como consecuencia de esto, los mismos esperan y solicitan en términos progresivos, mejor y mayor tecnología, calidad y servicio postventa, en cada una de las máquinas demandadas para laborar sus tierras. Por efecto de lo anterior, el poder de negociación de estos actores es muy

elevado, lo cual exige que las empresas tengan que innovar y mejorar productos y servicios continuamente.

- *Poder de negociación de los proveedores*

Si los proveedores ejercen un poder suficiente sobre las empresas industriales pueden elevar los precios lo suficiente como para influir en las utilidades de sus clientes. Varios factores determinan la habilidad de los proveedores para ser poderosos. Primero, los proveedores, tienen ventajas siendo importantes y pocos. Segundo, cuando sus productos o servicios son insumos significativos, especializados o su cambio representa costos para las empresas, los proveedores tendrán poder considerable por sobre los competidores. Otro factor es la inexistencia de amenaza de productos alternativos. Una cuarta fuente de poder para proveedores es la disposición y habilidad por parte de los mismos para desarrollar productos y marcas propias.

El poder de negociación de CAS SRL con los proveedores internacionales sería bajo. En otras palabras, hay una especie de ofertas monopólicas por parte de grupos importantes, los cuales cuentan con un gran poder.

- *Rivalidad entre competidores*

Cuando hablamos de rivalidad entre empresas nos referimos a todas las acciones que toman las compañías para mejorar su posición y obtener una ventaja sobre los demás. Esta se manifiesta en la competencia de precios, las batallas publicitarias, el posicionamiento de productos y los intentos para lograr diferenciación. Siempre que la rivalidad entre las empresas obliga a racionalizar costos, se trata de una fuerza positiva. Cuando bajas los precios y las utilidades y crea una industria inestable, se trata de una fuerza negativa. Varios factores crean una rivalidad interna. Cuando las empresas se vuelven maduras, por lo general se concentran en cómo conseguir mayor participación de mercado a cualquier precio. En segundo lugar, las industrias que se caracterizan por costos fijos elevados se encuentran siempre bajo presión de mantener la producción a toda capacidad a fin de reducir los mismos; cuando la industria acumula capacidad excesiva el impulso de cubrirla provocará que los precios y utilidades disminuyan. Un tercer factor que afecta la rivalidad es la falta de diferenciación o una ausencia

de costos de cambio, que genera que los consumidores consideren a los productos y servicios como mercaderías generales y comprar en base a un mejor precio. El cuarto factor es que las empresas que aplican una gran cantidad de estrategias para lograr el éxito, por lo general, no alcanzan sustentabilidad debido a que están dispuestas a aceptar bajos márgenes de utilidad a fin de establecerse, mantener posición o expandirse.

El mercado argentino efectivamente cuenta con una amplia variedad de Pymes competidoras. Esto genera competencia hacia el liderazgo y el reconocimiento de marca, y con ello intentos reales por brindar a los clientes mejor precio, calidad, servicio de post venta y mayor confiabilidad. En el medio, aparecen empresas internacionales que irrumpen en el sector, compitiendo intensamente y elevando los estándares del sector.

CAS SRL se encuentra en una posición privilegiada debido principalmente a que se destaca notoriamente por la calidad de sus productos en relación a sus competidores, y por la variedad de insumos que ofrece, ya que no solo es una empresa dedicada al agro, también comercializa otro tipo de productos dedicados a otras actividades, por lo tanto no hay competidores directos que puedan hacerle sombra en este sentido.

Sin embargo, es cierto, que a lo largo de los años cada vez son más las empresas decididas a incursionar en el sector agrícola ofreciendo al mercado insumos para maquinarias, y demás productos pero todavía CAS SRL se encuentra bien posicionado entre sus competidores.

#### **1.4 Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional**

El modelo de Porter establece que existe una serie de determinantes o atributos que permiten explicar por qué algunas naciones alcanzan el éxito en sectores particulares. Dichos determinantes son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores conexos y de apoyo, la estrategia, la estructura y rivalidad de la empresa, y hay dos factores que influyen en cada uno de ellos, la casualidad u el papel del gobierno.

La disponibilidad de recursos humanos capacitados y calificados es un factor de elevada incidencia en la competitividad del sector. La oferta por parte del Estado de capacitación específica para el desarrollo de esta actividad se ha deteriorado

en los últimos años, donde se verificó una dicotomía de objetivos entre la industria y la educación, y un sistemático desmedro de la educación técnica. Esta deficiencia es suplida muy parcialmente por entidades privadas.

Otro factor que afecta la productividad es la característica de la producción del sector, a saber: la producción por proyecto, siendo común que para realizar determinadas obras sea necesario incorporar personal, sin calificación previa. Un tercer factor es la ausencia de un fondo de desempleo, que dificulta la incorporación de personal. Hay que considerar que la producción por proyecto está influenciada por las estacionalidades de la demanda. Un cuarto factor que afecta la competitividad del sector es la limitación al acceso a la tecnología. Siendo así, numerosos los obstáculos del empresario para la actualización tecnológica, la cual termina siendo lenta y costosa.

Estos inconvenientes se agravan por la falta de fuentes de financiamiento adecuadas para acceder a tales inversiones. A nivel privado, las tasas de interés de las instituciones financieras son elevadas y el financiamiento con tasas subsidiadas por parte del Estado ofrecen líneas con condiciones fuera de contexto para la producción. Esto junto con los difíciles trámites en la asignación de créditos, ha llevado a empresarios a desistir en la idea de solicitar préstamos para el mencionado *aggiornamento* tecnológico.

El financiamiento es una herramienta indispensable para la generación de negocios con industrias demandantes de sus productos. En este sentido, Argentina compite desfavorablemente con empresas extranjeras, que aprovechan las líneas subsidiadas de sus respectivos países para colocar sus productos en el país.

La situación de CAS SRL en este entorno es bastante desalentadora ya que no cuenta con acceso a créditos actualmente. Hasta el momento, no ha acudido a ninguna fuente de financiación externa.

- *Condiciones de la demanda*

Este determinante ha variado a través de los años. Durante los 90, el sector redujo su capacidad de respuesta al crecimiento de la demanda interna, lo que conllevó a un incremento de las importaciones en los años siguientes. Durante la pos-convertibilidad, a partir de la suba de precios de los principales granos

nacionales y de la existencia de un tipo de cambio competitivo, hubo una recomposición de la industria y producción nacional.

La demanda interna explica en buena medida la fortaleza del sector. En la actualidad, aproximadamente dos tercios de la demanda de maquinaria agrícola se abastece localmente.

No sólo el tamaño del mercado provee una ventaja para el desarrollo del sector, sino que también está la posibilidad de obtener los componentes de producción en una misma localización.

### **1.5 Aplicación de la matriz FODA a la empresa CAS SRL.**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que nos va a permitir conformar un cuadro de la situación actual de la empresa objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que nos ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos que nos planteamos.

A continuación enunciaremos las fortalezas de la organización, es decir las capacidades especiales con las que cuenta CAS SRL, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia; las oportunidades, que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, en el entorno en el que actúa la organización, y que nos van a permitir obtener ventajas competitivas; las debilidades, es decir, aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y por último expondremos las amenazas, aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra CAS SRL de manera negativa.

#### ***Fortalezas:***

- Eficiencia en procesos productivos, por su permanente incorporación de maquinaria de última generación.
- Fuerte control en los procesos productivos para evitar errores
- Priorización continua en capacitación y calificación del personal

- Buena reputación ante los clientes y proveedores.
- Mano de obra calificada y trayectoria local de producción
- Productos de calidad superior a la competencia
- Innovación en productos
- Alto Grado de conocimiento del mercado
- Puntualidad en los plazos de entrega de la mercadería
- Crecimiento permanente– Dinamismo constante

***Debilidades:***

- Escasa experiencia en la búsqueda de mercados internacionales
- Dificultad para acceder a créditos
- Escasos recursos de financiamiento para inversiones y ventas

***Oportunidades:***

- Segmentos de mercado para abastecer que aún no están cubiertos
- Innovación y constante creación de nuevos productos
- Posibilidad de incursionar en la expansión internacional
- Mercados internacionales de Tolvas en crecimiento.
- Soluciones tecnológicas de probada aplicación en mercado local

***Amenazas:***

- Desaceleración del crecimiento o estancamiento del mercado interno
- Cambios en las reglas de juego internas a nivel nacional para la exportación de nuestros productos
- Cambios en la situación político-económica de nuestro país.

### **1.5.1 Factores críticos internos y externos**

En base a la información recolectada y a la observación directa de la Organización podemos concluir que la empresa internamente está en una posición muy fuerte en cuanto a innovación y calidad en sus productos. Su mano de obra está calificada y CAS SRL cuenta con una alta reputación frente a sus clientes y proveedores, por lo que tiene con una imagen sumamente positiva en el mercado interno.

Con respecto a sus puntos débiles, podemos decir que, al nunca haber exportado, posee poca experiencia en la búsqueda y abordaje de mercados internacionales, tiene dificultades para acceder a créditos y escasos recursos de financiamiento.

Sin embargo, posee oportunidades, factores externos que favorecen a la organización: el gran crecimiento de muchos mercados internacionales y una gran posibilidad de acceso a los mercados externos.

En cuanto a factores críticos internos tenemos las constantes variaciones en las reglas de juego de las políticas comerciales de nuestro país para la exportación de productos, y en la situación política-económica, como así también la inestabilidad en el tipo de cambio, debido a los gobiernos de turno

## **Capítulo 2:**

### **Planteamiento del Problema**

#### **2.1 Situación Problemática Actual**

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que enunciamos de la empresa, haremos un análisis de factibilidad de internacionalización de la misma, considerando las alternativas de inserción internacional y las dificultades o inconvenientes que podrían presentarse, anticipándonos a los posibles factores extrínsecos que condicionarían nuestra oferta externa.

La mayoría de los empresarios entienden que exportar genera divisas, diversifica mercados y, obviamente, clientes; pero sólo una minoría traslada todas esas resultantes económicas al plano personal para concluir que se debe exportar por conveniencia. Quizá porque es más sencillo vender en los mercados domésticos, simplifica trámites, no se requiere viajar al extranjero, aprender otros idiomas, depender de terceros, incluso influye el temor que provoca el desconocimiento de los mercados globales.

A continuación enumeraremos los objetivos que nos proponemos para solucionar el problema que posee la empresa CAS SRL.

#### **Objetivos**

##### **General:**

- Desarrollar un plan de internacionalización para CAS SRL, que le permita diversificarse a un nuevo mercado, como es el uruguayo.

##### **Específicos:**

- Establecer las posibilidades que brinda Uruguay como mercado potencial para la exportación de los productos de CAS SRL
- Describir las ventajas con las que cuenta la empresa para la apertura e internacionalización del mercado.
- Determinar los pasos a seguir para llevar a cabo esta exportación.

## **2.2 Metodología utilizada en el Trabajo.**

El tipo de investigación que se aplicó para el desarrollo del trabajo es de tipo descriptiva, ya que aborda las principales características de la empresa en estudio como así mismo las características del mercado en cuestión.

En cuanto a la recolección de datos, se recurrió a fuentes primarias. En el primer caso, entrevistando a los dueños de la empresa, quienes respondieron a un cuestionario que sirvió para comprender más específicamente ciertas características de la empresa y sus productos y así lograr una correcta inserción de los mismos en el mercado uruguayo .Y con respecto a las fuentes secundarias, se recurrió a páginas web y libros.

## Capítulo 3:

### MARCO REFERENCIAL

En este apartado, nos propondremos enunciar algunos conceptos importantes, que creemos, resultarán pertinentes para comprender más profundamente la temática bajo estudio. Inicialmente, definiremos el concepto de competitividad, y posteriormente expondremos qué es internacionalizarse, cuáles son las ventajas y obstáculos que presenta este proceso y las razones que llevan a una empresa a realizarlo.

#### 3.1 Concepto de Competitividad

Por competitividad se entiende: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos"<sup>2</sup>

##### 3.1.2 ¿Qué es internacionalizarse?

Definimos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con

---

<sup>2</sup>Valiotti Pérez Bengochea "Competitividad Empresarial: un nuevo concepto" Consultado en [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto). Fecha de captura: 08/07/2015

un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.<sup>3</sup>

Según Francisco Sciscenko es: “Un negocio de largo plazo, donde el éxito consiste en lograr credibilidad y confianza, demostrando a los clientes extranjeros que la empresa llegará a ellos con un precio uniforme en el tiempo y con una calidad permanente”<sup>4</sup>

Largo plazo quiere decir que cuando una Pyme decide incursionar en los mercados externos, y tener éxito en ellos, necesariamente lo deberá hacer bajo una visión de largo plazo y por lo tanto estratégica. Se necesitan hacer inversiones a largo plazo, para obtener beneficios, también en el largo plazo.

Credibilidad es otro concepto importante que compone la definición de internacionalización, el mismo se refiere a que la empresa deberá demostrar ser creíble para sus clientes externos. No se logra repentinamente, sino que es un camino continuo, se va logrando día a día, a través del cumplimiento estricto de las condiciones pactadas, con transparencia, sin atrasos, sin cambios sorpresivos.

Confianza va de la mano de credibilidad, surge de generar relaciones de confianza basadas en la credibilidad en el largo plazo.

Precio uniforme tiene que ver también con la credibilidad y la previsibilidad. Nadie querrá hacer negocios con alguien que (por voluntad propia o por las condiciones en que opera su negocio) cambia continuamente las reglas de juego.

La calidad permanente, es un factor clave y tiene que ver con la oferta exportable. Al expandirse a mercados internacionales, la Pyme pasa a competir globalmente y con altos niveles de exigencia.

### **3.1.3 Ventajas de la Internacionalización:**

A continuación presentamos 10 beneficios sobre la internacionalización de las operaciones de una empresa:

---

<sup>3</sup>OSKAR VILLARREAL LARRINAGA “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” Consultado en

<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf> Fecha de captura: 10/07/2015

<sup>4</sup>Sciscenko, Francisco. “Prepararse para Exportar”. 1° Edición. Buenos Aires. Año 2003

1. *Se genera un mayor valor.*  
Aumento del valor agregado en operaciones comerciales que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.
2. *Apertura a nuevos mercados.*  
Se conquistan nuevos mercados y se conservan mercados de exportación.
3. *Adiós impuestos.*  
Eliminación de barreras no arancelarias en los mercados de destino.
4. *Se impulsa la competitividad.*  
La empresa refuerza su capacidad para competir e innovar tras la asimilación de nuevas tecnologías y procesos, impulsando la innovación.
5. *Fortalecimiento.*
6. Disminución de su vulnerabilidad ante las crisis regionales, tras el acceso a nuevos mercados, así como la diversificación de ingresos.
7. *Reducción de costos.*  
Optimización de la estructura de costos y economías de escala.
8. *Expansión.*  
Superación de barreras proteccionistas.
9. *Disminuir peligros.*  
Diversificación de riesgos.
10. *Oportunidades de crecimiento.*  
Expansión de escalas con optimización de costos.
11. *Rentabilidad.*  
Mayor tasa de retorno a su inversión.<sup>5</sup>

### **3.1.4 Razones de la Internacionalización**

---

<sup>5</sup>Nayeli Meza. "10 beneficios de internacionalizar tu empresa" Consultado en: <http://www.forbes.com.mx/10-beneficios-de-internacionalizar-tu-empresa/> Fecha de captura: 10/07/2015

- Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno ha quedado pequeño.
- Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
- Exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de estos productos.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Ganar prestigio en el mercado interno.
- Compensar una crisis en el mercado interno.
- Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial
- Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes
- Por la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición
- Porque el mercado internacional es más rentable.

En relación a las razones de la internacionalización de la empresa, podemos decir que CAS SRL, ha decidido comenzar con una pequeña participación en el mercado internacional debido a que es una empresa muy competitiva en el mercado nacional, por lo que creen, y nosotros también, que pueden serlo en el mercado internacional.

Las ventajas más importantes que se esperan obtener exportando son:

- Mejorar imagen y visibilidad de la marca
- Tener un Mercado más amplio
- Diversificar el riesgo
- Aprovechar la capacidad ociosa
- Alcanzar una estabilidad de las ventas
- Vaciar stocks

### **3.1.5 Obstáculos en el proceso de Internacionalización**

#### *Obstáculos financieros*

- Falta de adecuados créditos a la exportación
- Volatilidad de los tipos de cambio

#### *Obstáculos comerciales*

- Desconocimiento de oportunidades comerciales
- Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero
- Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino

#### *Obstáculos logísticos*

- *Elevados costos de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan más lejos se encuentre el país elegido cuanto*

#### *Obstáculos culturales*

- Idioma
- Gustos, costumbres y tradiciones

#### *Restricciones legales impuestas por los gobiernos*

Barreras arancelarias: derechos aduaneros

Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.

*Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos*

- Controles a la propiedad de la empresa
- Restricciones para la repatriación de beneficios
- Obligación de fabricar productos con contenido local
- Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros

Lo normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso.

En consecuencia, la expansión internacional de una empresa supone un proceso a través del cual, en un primer momento, ésta instala fuera de sus fronteras aquellas actividades de la cadena de valor más próximas al cliente final – exportaciones- para, a partir de ahí, comenzar a progresar en su internacionalización asumiendo mayores grados de compromiso –como pueden ser las inversiones directas<sup>6</sup>

### **3.2 Uruguay como mercado potencial**

---

<sup>6</sup> Consultado en :

[http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es) Fecha de captura: 10/07/2015

En este apartado nos propondremos, abordar desde fuentes bibliográficas, las características de Uruguay, como mercado potencial, describiendo brevemente aspectos económicos, legales, políticos, y consideraciones sobre el país para tener en cuenta a la hora de realizar una exportación al mismo.

Elegimos este país como mercado meta, principalmente por su cercanía geográfica, lo cual nos facilitaría el tema de la distribución y logística del producto. Otro factor fue el hecho de que Uruguay presenta gran cantidad de similitudes culturales con el mercado actual donde se desenvuelve CAS SRL, por lo cual no habría que hacer ninguna adaptación ni al producto ni a la marca para lograr la aceptación entre los consumidores. Por otro lado, otro factor importante al momento de decidir fue el idioma, el cual consideramos es un factor muy importante a tener en cuenta. Y por último, con respecto a las barreras de entrada, cuanto más cerca este del país de origen, más sencillo suele ser el proceso de ingreso.

A continuación exponemos la información sobre el país seleccionado.

### **3.2.1 Uruguay: un país para invertir<sup>7</sup>**

Gracias al entorno favorable para la inversión y al buen desempeño macroeconómico del país en los últimos años, Uruguay se ha posicionado como un destino atractivo para los inversores extranjeros. El país ostenta una fuerte estabilidad política y social, respaldada en una democracia consolidada y gran seguridad jurídica. El manejo ordenado de la política macroeconómica y el aumento de las inversiones han permitido que la economía crezca de forma sostenida y equilibrada. Uruguay es uno de los países con mayor crecimiento en América Latina. Su PIB creció en promedio anual 5,7% entre 2004-2013.

### **3.2.2 Puerta de entrada al MERCOSUR**

---

<sup>7</sup>Consultado en :<http://www.uruguayxxi.gub.uy/es/wp-content/uploads/sites/6/2014/10/Por-que-Uruguay.pdf>. Fecha de captura: 14/07/2015

El país está ubicado estratégicamente como puerta de entrada al MERCOSUR, una zona de libre comercio con un PIB de US\$ 3,3 billones y 276 millones de habitantes que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Venezuela.

Es el único país de América del Sur con régimen de Puerto y Aeropuerto Libre; un régimen fiscal y aduanero especial que incluye la libre circulación de mercaderías, sin exigencia de autorizaciones ni trámites formales, y libre de tributos.

Ser el país con la red de carreteras más densa de América Latina, y el tercero en cuanto a su calidad, convierte a Uruguay en un socio estratégico para concentrar y distribuir mercaderías en la región más rica de América del Sur.

### **3.2.3 Incentivos a la inversión**

La IED recibida por Uruguay alcanzó la cifra récord de US\$ 2.796 millones en 2013. Este valor, equivalente al 5% del PIB, sitúa a Uruguay como el segundo mayor receptor de IED en términos del PIB en América del Sur. En 2013, el 63% de las utilidades de las empresas extranjeras en Uruguay fueron reinvertidas en nuestro país.

#### **3.2.3.1 Marco Legal Atractivo**

Los inversores extranjeros y locales son tratados en igualdad de condiciones. No se requiere autorización o registro previo y no existen restricciones para la transferencia de capital o utilidades. Los proyectos de inversión pueden ser elegibles para exoneraciones del IRAE hasta un 100% del monto invertido, y otros impuestos.

#### **3.2.3.2 Zonas Francas**

Los usuarios de Zonas Francas están exentos de todos los impuestos creados o a crearse en el futuro (excepto aportes a la Seguridad Social).

### ***3.2.3.3 Régimen de Admisión Temporal***

Permite a las empresas importar materias primas e insumos sin pagar impuestos a la importación, siempre y cuando sean usados para producir bienes a ser exportados dentro de un período de hasta 18 meses.

#### **3.2.3.4 Puertos y Aeropuertos Libres**

Tránsito de mercaderías sin exigencia de autorizaciones ni trámites formales. Dentro de los puertos los bienes están exonerados de toda tasa o tributo a la importación.

#### **3.2.4 Uruguay: Líder en Latinoamérica**

Uruguay es un país con gran respeto por las reglas de juego y los fundamentos esenciales de la actividad económica. Por eso, se ubica en los primeros lugares de América Latina en los principales rankings que relevan aspectos de estabilidad política y solidez democrática.

#### **3.2.5 Diez razones para invertir en Uruguay**

- 1- Fuerte estabilidad política y social. Los tres principales partidos políticos se han alternado en el poder manteniendo un fuerte respeto por las reglas de juego y el clima de negocios.
- 2- Solidez macroeconómica. Uruguay consolidó once años de crecimiento ininterrumpido con una expansión promedio anual de 5,7% entre 2004 y 2013.
- 3- Acceso a un mercado con gran potencial. Uruguay es parte del Mercosur que representa el 36% del comercio bilateral de América Latina. Además tiene suscrito un TLC con México que explica el 33% del comercio de la región.
- 4- Regímenes atractivos para el inversor. Importantes exoneraciones impositivas a la inversión extranjera y nacional. Regímenes de Zonas Francas, Puertos y Aeropuertos Libres, entre otros.

5- Facilidad para hacer negocios. Uruguay ha impulsado una serie de reformas que implican una importante mejora de la eficiencia y agilidad de los procesos estatales.

6- Infraestructura moderna. Infraestructura portuaria de primer nivel, con Montevideo convertido en un “hub” regional. Red de carreteras más densa de la región.

7- Líder en tecnología. Mayor penetración de internet (UIT, 2013) y mayor velocidad de descarga de la región (Net Index, 2014). Primer país en el mundo en implementar el programa One Laptop per Child

8- Disponibilidad de Talento. Creciente oferta de mano de obra calificada. Alta proporción de mano de obra bilingüe.

9-Respeto por el medioambiente. El 50% de la matriz energética global y el 90% de la matriz eléctrica de Uruguay provendrán de energías renovables en 2015, siendo el país con mayor participación de fuentes renovables en Latinoamérica.

10- Un país para vivir. Montevideo fue elegida la ciudad con mejor Calidad de Vida de Latinoamérica (Mercer, 2014) y Uruguay es el país con mejor distribución del ingreso de la región (CEPAL, 2013)

### **3.2.6 Fortalezas de la economía de Uruguay**

La República Oriental del Uruguay es un estado presidencialista democrático que se encuentra en América del sur y limita al oeste con Argentina y al norte con Brasil. Posee una extensión de 176.215 km<sup>2</sup> y una población de 3,38 millones de personas. Su territorio, con un clima templado y húmedo, se encuentra dividido en 19 departamentos, y sus principales ciudades son Montevideo, Punta del Este, Salto, Rivera, Paysandú y Colonia. Dentro de Sudamérica, Uruguay ha obtenido el primer lugar en el índice de democracia elaborado por EconomistIntelligenceUnit en 2012, así también el primer puesto en el índice de paz global elaborado en 2013 por el InstituteforEconomics&Peace. Adicionalmente ha sido nombrado como el país con menor corrupción, mejor calidad de vida, y mayores transformaciones políticas y económicas de la región por distintas entidades en los últimos años. Por otro lado, se ubicó en la segunda posición de los países con mayor libertad económica de América del Sur, y en el tercer lugar considerando el indicador de desarrollo humano. Todas estas menciones deben enmarcarse en un contexto de crecimiento económico, de grandes transformaciones en

infraestructura y de una considerable estabilidad política y social. En lo que respecta al comercio, Uruguay posee regímenes de Free zone, Free port y Free airport, lo cual sumado al acceso que posee al MERCOSUR lo convierte en un país sumamente atractivo para localizarse. Asimismo, deben destacarse las diversas exenciones impositivas asociadas a las inversiones y al ingreso de productos vinculados a la producción.

### **3.2.7 Recomendaciones para los exportadores argentinos**

Dadas las proximidades culturales y las semejanzas en los hábitos de consumidores y operadores de ambos países los importadores o distribuidores contactados no indicaron aspectos relevantes que deban ser tenidos en cuenta respecto a las características diferenciales para comercializar el producto en el mercado local. Respecto a los modos para ingresar al mercado uruguayo, una de las opciones para realizar promoción de productos es a través de misiones comerciales empresariales sectoriales, tanto grupales como individuales, a partir de agendas de negocios concertadas por la Sección Comercial de la Embajada Argentina en Uruguay, con contrapartes uruguayas.

Si bien no existe un calendario oficial de ferias y exposiciones a realizarse en este país, la participación en ferias y exposiciones temáticas o de carácter general (industrial y/o comercial) también constituye un polo de atracción para la promoción de productos.

### **3.2.8 Factores de riesgos y oportunidades de negocios**

En este apartado vamos a exponer algunos factores de riesgo y oportunidades que brinda el mercado Uruguayo a la hora de hacer negocios.

#### Factores de riesgo:

- El crecimiento del sector en los países limítrofes, donde la fabricación de insumos agrícolas está creciendo rápidamente y avanzando sobre el mercado uruguayo.

#### Oportunidades:

- Debido a que Uruguay es un país limítrofe, es una oportunidad muy importante la cercanía entre ambos países.
- Tanto Uruguay como Argentina integran el Mercosur, por lo que tienen beneficios tales como el arancel externo común.

### **3.2.9 Acuerdos comerciales y de protección de inversiones**

Uruguay integra la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde su creación en 1995 y forma parte de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, 1980) junto a diez países de América del Sur más Cuba y México. En el marco de esta última, ha conformado desde 1991 junto con Argentina, Brasil y Paraguay el Mercado Común del Sur (Mercosur), el cual pasó a constituirse en Unión Aduanera a partir de 1995, con libre circulación de mercaderías, eliminación de derechos aduaneros y restricciones no arancelarias entre las partes, y un Arancel Externo Común frente a terceros países. Venezuela también forma parte del mismo.

### **3.2.10 Promoción de inversiones nacionales y extranjeras**

El inversor extranjero goza en Uruguay de los mismos beneficios que el inversor nacional y no requiere autorización previa para instalarse en el país.

La ley 16.906 de 7/1/98 declara de interés nacional la promoción y protección de inversiones nacionales y extranjeras. El Decreto 455/007 actualizó la reglamentación de dicha ley. En virtud de la misma y para los proyectos de inversión en cualquier sector de actividad que se presenten y sean promovidos por el Poder Ejecutivo, se permite computar como parte del pago del Impuesto a las Rentas (IRAE) entre el 51% y el 100% del monto invertido, según tipificación del proyecto. La tasa normal del IRAE es de 25%.

También se exonera del Impuesto al Patrimonio los bienes muebles del activo fijo y obras civiles y se recupera el IVA de las compras de materiales y servicios para estas últimas.

Así mismo dicha ley exonera de tasas o tributos la importación de bienes muebles del activo fijo, declarados no competitivos de la industria nacional.

Uruguay ha experimentado un fuerte flujo de Inversión Extranjera Directa (IED) en la última década. Este proceso se ha acentuado en los últimos años, entre otros motivos, a raíz del atractivo régimen de promoción de inversión que tiene Uruguay y de la instalación de algunas inversiones extranjeras de envergadura.<sup>8</sup>

### **3.2.11 Nomina de Empresas importadoras en Uruguay**

- CORPORACIÓN DE MAQUINARIAS S.A.
- INTERAGROVIAL/JOHN DEERE - CITRAMA
- DANAL LTDA.
- LANTIN S.A.
- AGRO IMPORTACIONES/ZETOR
- MAYFER S.A.
- WOSLEN S.A.
- SUREÑA SRL.
- AGRO REGIONAL SRL.
- AGROLAVALLE LTDA.
- MAJUR LTDA.
- COSWIN S.A.
- MIQUEO MAQUINARIAS AGRICOLAS FENSUR
- BILPA S.A.
- MARY S.R.L.

### **3.3 Información útil para la exportación de mercaderías en Argentina.<sup>9</sup>**

---

<sup>8</sup>Consultado en: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wpcontent/uploads/sites/9/2015/05/Informe-perspectivas-UruguayXXI-2014.pdf> Fecha de captura: 10/07/2015

<sup>9</sup>Consultado en: [http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr\\_export.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr_export.pdf). Fecha de Captura: 13/07/2015

En este apartado, vamos a describir los requisitos y documentación que una Pyme necesita para egresar productos desde la Argentina. Nos parece un importante aporte ya que CAS SRL, nuestra empresa en estudio, nunca ha incursionado en mercados internacionales.

### **3.3.1 Inscripción en el Registro de Exportadores**

El primer requisito para realizar una operación de exportación es encontrarse inscripto en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina. Esta inscripción es obligatoria y se realiza en la Dirección General de Aduanas (DGA). Este trámite se realiza sólo una vez y es válido para efectuar operaciones de exportación y/o importación. El número de inscripción obtenido habilita para operar a través de cualquier Aduana del país. No obstante, la solicitud de inscripción deberá presentarse ante la aduana que corresponda a su domicilio. Pueden inscribirse personas físicas o jurídicas, y los trámites de exportación pueden ser realizados por un Despachante de Aduana. El exportador deberá presentarse ante la División Registro de la Subdirección General de Legal y Técnica Aduanera, para las Aduanas de Buenos Aires y Ezeiza, o ante la Sección Registro de las Aduanas del interior (según corresponda a su domicilio real).

### **3.3.2 Requisitos para la Inscripción**

Los requisitos para la inscripción en el Registro de Exportadores e Importadores son los establecidos por el Código Aduanero (Ley 22.415) y el Decreto 2284/1991. En el Artículo 29 de dicho Decreto se exige que el único requisito para lograr la inscripción es contar con la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), gestionada ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

Actualmente, la inscripción se sigue realizando bajo el mismo procedimiento; no obstante, los Decreto 2690/2002 y 971/2003 –publicados en Boletín Oficial el 31/12/2002 y 28/04/2003, respectivamente- incorporan nuevas exigencias; a la vez que hace necesario el re-empadronamiento de los ya inscriptos.

Los requisitos cuando se trate de personas de existencia ideal, son los siguientes:

- Estar inscriptas en la Inspección General de Justicia (IGJ) y presentar sus contratos sociales o estatutos;
- Acreditar la inscripción y el domicilio fiscal ante la DGI dependiente de la AFIP, a través de CUIT;
- Acreditar la solvencia necesaria u otorgar a favor de la DGA dependiente de la AFIP una garantía en seguridad del fiel cumplimiento de sus obligaciones, de conformidad con lo que determine la reglamentación;
- No encontrarse la sociedad, asociación o cualquiera de sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables haber sido condenado por algún delito aduanero, impositivo o previsional, siempre que no haya transcurrido el doble del máximo de la pena prevista en la ley para dicho delito desde el momento de cumplida la condena.

### **3.3.3 Requisitos en Aduana Argentina**

Para el despacho de la mercadería se debe presentar el Documento Único (Permiso de Embarque) ante la Dirección General de Aduanas (DGA). La confección e ingreso de este documento se realiza a través de un sistema informático montado sobre una red, a la cual están conectadas todas las dependencias de Aduana y los despachantes, existiendo también cabinas públicas. Tal Sistema es conocido como Sistema Informático María (SIM).

Junto con el Documento Único debe presentarse una Declaración Detallada de la Mercadería (Formulario OM 1993 B) y la Factura Comercial E, que se utiliza exclusivamente para operaciones de exportación.

Una vez que la Aduana oficializa y registra el Documento Único, el vendedor tiene un plazo de 31 días para cumplir con la operación de carga al transporte internacional aéreo y 45 días en el caso de transporte terrestre y marítimo, que la llevara a destino o en tránsito hacia una Aduana de salida en otro punto del país.

### **3.4 Evaluación de alternativas de ingreso al mercado uruguayo**

Una vez estudiado el mercado, debemos identificar la manera en que los productos van a comercializarse. Al realizar el estudio previo del país en cuestión se identificó que el mismo actualmente incentiva la inversión extranjera directa, por lo cual la empresa podría comercializar de esta manera.

Sin embargo, la inversión extranjera directa requiere mayor inversión que otros tipos de comercialización para acceder al mercado, la destacamos ya que si bien tiene la desventaja de producir un mayor desembolso para la empresa tiene mayores beneficios al estar la empresa situada en el mercado meta.

Por otro lado, la exportación puede realizarse de forma directa comercializando el producto al importador extranjero o indirecta a través de un intermediario. Estas alternativas presentan beneficios y desventajas. La forma directa de exportación, requiere que la empresa tome contacto con el potencial cliente en el extranjero y realice los arreglos necesarios para que la mercadería llegue a destino en las mismas condiciones en que egresó de su lugar de origen.

La empresa debe acordar el medio de pago, responsabilidades de las partes, entre otros.

Particularmente para el caso de CAS SRL, es la primera vez que exportará por lo tanto a fin de evitar el fracaso en la incursión de este mercado, realizaremos una primera operación como prueba para evaluar la respuesta del mercado.

#### **3.4.1 Formas directas de exportación:**

Podemos nombrar 6 formas directas de exportación: la operación a través de agentes, distribuidores, minoristas, la venta directa a consumidores finales, los joint ventures, y la inversión extranjera directa. A continuación desarrollaremos brevemente cada una de ellas.

##### **Agentes**

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente

puede operar con o sin exclusividad. Es siempre conveniente establecer claramente en el contrato con el agente si se le otorga autoridad legal o no, para representar y comprometer a la empresa.

## **Distribuidores**

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador argentino y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores -que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista- suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí. Los términos de pago y el tipo de relación entre el exportador argentino y el distribuidor extranjero están regidos por un contrato entre dichas partes. Es frecuente que al comienzo se establezca un período de prueba relativamente breve, para poder medir la compatibilidad entre las partes y la concreta posibilidad de obtener, de esta relación, beneficios recíprocos.

## **Minoristas**

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos. Existen hoy, a través de la informática, nuevos métodos (por ejemplo la red Internet) que posibilitan llegar a un público extraordinariamente numeroso, reduciendo -en cierta medida- los gastos originados por viajes y por el pago de comisiones a intermediarios. Sin embargo, el contacto personal con su potencial cliente es la herramienta más eficaz.

## **Venta directa a consumidores finales**

Una empresa argentina puede vender sus productos o servicios directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, ya que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc. Todas estas actividades se traducen en costos que a menudo pueden hacer perder competitividad al precio final de venta.

### **Joint Ventures**

Una empresa conjunta o Joint Venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). No tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano significa, literalmente, "aventura conjunta" o "aventura en conjunto". Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como alianza estratégica y alianza comercial, o incluso el propio término en inglés. También es conocido como "riesgo compartido" donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

### **Inversión directa extranjera**

La Inversión extranjera es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse. La forma indirecta, es apropiado para aquellas empresas pequeñas que no cuentan con los recursos necesarios para detectar a potenciales compradores por lo cual deciden realizar sus exportaciones a través de intermediarios, los cuales prestan su experiencia y servicios a dichas empresas. La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que esta es una manera de penetrar los mercados extranjeros sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa. (Las ganancias son proporcionales a la complejidad y al riesgo de una transacción). El principal inconveniente de este tipo de exportación es la

necesidad de encontrar intermediarios adecuados que tengan posibilidades concretas de colocar su producto.

Además de las formas directas de exportación también se encuentran las indirectas que son: los consorcios de exportación, las cooperativas de exportación, las compañías comercializadoras y las franquicias.

Seguidamente desarrollaremos de manera breve cada una de ellas.

- **Formas indirectas de exportación son:**

### **Consortio de exportación**

Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover y/o comercializar los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero.

Los Consorcios de exportación pueden estar formados por empresas del mismo sector productivo o por empresas que producen bienes complementarios. En gran medida el éxito de un Consorcio de Exportación depende del trabajo serio y ordenado de sus integrantes.

### **Cooperativa de exportación**

Es una asociación permanente de productores cuyo objetivo principal es generar oferta y llevar a cabo las acciones promocionales correspondientes para penetrar los mercados externos o concentrar las compras de productos y/o materias primas del exterior para sus socios. Persiguen un fin social.

### **Compañía comercializadora Trading Company**

Una compañía comercializadora (Trading Company) es una institución de servicios, generalmente comerciales, muy útil por su eficiencia, capacidad de negociación, recursos, etc. Es un instrumento fundamental, que facilita la inserción en el mercado mundial de empresas locales, en especial de Pymes, ya que cuenta con los recursos escasos en ellas, por ejemplo acceso a información, financiación, etc. Y asume los costos del desarrollo de mercados externos. Facilita la exportación de productos no tradicionales, lo que estimula al crecimiento por su valor agregado.

El papel fundamental de una Trading es el de empuje de la economía doméstica hacia un mercado global para lograr el desarrollo sostenido del país.

## **Franquicia**

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado. La franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. Consigue un mayor acercamiento al consumidor a través de una especialización bien entendida, o sea, centrada en un mejor conocimiento del producto y sobre todo, un mejor servicio y atención al consumidor. Se basa en la creación de una red de tiendas que sustenta todo un sistema de distribución y que determina el apoyo de cada uno de los componentes de la red-negocio con los otros, todo ello por simples razones lógicas al interesar conseguir mayor fortaleza en el mercado. A su vez asegura unos mínimos de rentabilidad, la calidad del producto franquiciado, su originalidad, y los conocimientos que ya posee una de las partes -el franquiciador- que ofrece la posibilidad a otras personas de incorporarse a un negocio que les supone un menor riesgo comercial debido a la citada experiencia que brinda la cadena de tiendas en funcionamiento del franquiciador. Hoy en día las estadísticas nos muestran que los comerciantes que inician su negocio de forma individual, cierran en un 90% antes de un año de vida, frente al 10% de cierres en franquicias.

En el actual entorno económico cada vez son menos las empresas que sólo desarrollan su actividad en áreas locales. A medida que la globalización avanza a todos los sectores de la economía, las empresas deben buscar nuevas estrategias para lograr sus objetivos empresariales. En este sentido, la internacionalización es una vía para obtener un mayor desarrollo en la organización y también, como defensa en la pérdida de presencia en los mercados locales. La decisión debe ser concebida con el apoyo de alguna ventaja competitiva que le asegure un relativo éxito en la tarea internacionalizadora. Además, es aconsejable que la empresa mantenga una posición estable y consolidada en el mercado local antes de dar comienzo a la conquista de nuevos mercados.<sup>10</sup>

### **3.5 Las fases del Proceso de Exportación<sup>11</sup>**

En general se suele hablar de la exportación como un proceso único y abarcativo de colaboración o venta de los productos en mercados extranjeros. Sin embargo es bueno que el empresario Pyme tenga en cuenta que, así como existe un camino evolutivo en las fases de internacionalización de la empresa cuyo primer paso es la exportación, también existe un camino que incluye diferentes grados de compromiso en la exportación en sí misma y en el modo en que ésta se realice.

- **Exportaciones Ocasionales:** en esta etapa la empresa considera la venta realizada al exterior como una simple extensión de las ventas realizadas a nivel local. Por lo tanto, no hay una asignación de recursos específicos para el tema, no se hacen adaptaciones a los mercados externos, no existe una estructura organizativa que siga el tema y no se prevén precios de exportación, sino que simplemente se extrapolan los esquemas de costos y precios del mercado local a los negocios internacionales.
- **Fase Experimental:** luego de comprobarse ciertos éxitos en las exportaciones ocasionales, las Pymes suelen ingresar en la etapa de

---

<sup>10</sup> Libro Claver, D. E. (2008). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Buenos Aires: ECU.

<sup>11</sup> Warren J. Keegan y Mark C. Green(1999). *"Fundamentos de Mercadotecnia Internacional"*. Edición :5° Edición .Lugar de Edición: México D.F. Editorial: Pearson.

realizar exportaciones experimentales, es decir centrar esfuerzos en algún o algunos mercados para empezar a evaluar seriamente la posibilidad de iniciar un proceso de exportaciones regulares hacia ellos. En esta etapa la empresa ya tiene una actitud más proactiva hacia los negocios internacionales, se interesa en obtener información e investigar ciertos mercados así como también asignar recursos a este efecto.

- Exportaciones Regulares: esta fase se caracteriza porque el proceso de exportación está inscripto para la empresa en una visión de largo plazo. En esta etapa, la empresa, luego de pasar por la fase experimental, es posible que ya cuente con una cartera estable de clientes internacionales, y por lo tanto, el volumen de negocios de exportación dentro de sus operaciones crece proporcionalmente.

Podríamos decir que en el caso de que CAS SRL, si concretara su exportación, estaría en la fase de exportaciones ocasionales. Ya que la empresa aún no cuenta con una estructura organizativa que siga el tema del comercio internacional y no tiene asignados recursos específicos al mismo.

## Capítulo 4:

### Propuesta de Internalización de la empresa

En este apartado, luego de haber desarrollado anteriormente distintos puntos, que nos llevan a determinar que CAS SRL está en condiciones de diversificarse a otros mercados, nos propondremos realizar una propuesta de internacionalización para la misma, al mercado de Uruguay, que creemos, por lo expuesto anteriormente en el capítulo 3, presenta potenciales beneficios.

A continuación, analizaremos por separado cada uno de los componentes de la Mezcla de Mercadotecnia: producto, plazo, promoción, y publicidad, a los fines de definir si es más recomendable para la empresa bajo estudio adaptar su mezcla o estandarizarla en el extranjero.

#### 4.1 Producto

En base a la experiencia, a información recopilada de fuentes secundarias y a la opinión de algunos clientes, hemos decidido que el producto a exportar en esta ocasión son los tanques cilíndricos horizontales con base para 1000 lts.

A continuación detallamos algunas especificaciones del producto en cuestión:

##### Descripción Técnica

Volumen: 1000 lts

Largo: 1950 Mm.

Diámetro: 880 Mm

Espesor: 14mm.

Peso: 70 kg.

Color: Amarillo.

Con respecto a las Estrategias que una empresa puede abordar a la hora de penetrar mercados internacionales, podemos decir que hay 3 opciones:

- 1- *La extensión Directa del Producto:* se trata de la comercialización del producto en el extranjero sin modificarlo.
- 2- *La adaptación del Producto:* implica cambios que satisfagan las condiciones o los deseos locales.
- 3- *La invención de un producto:* es la creación de algo nuevo para el mercado extranjero.

En el caso de CAS SRL, la mejor estrategia de producto a adoptar es la de extensión directa del producto, ya que al haber investigado un poco los patrones de consumo de los uruguayos, nos dimos cuenta de que van a utilizar el producto, y lo prefieren tal cual se comercializa en el mercado local, por lo cual no necesita adaptaciones de ningún tipo.

## **4.2 Promoción**

Por el momento CAS SRL no está preparada como para hacer grandes inversiones en promoción, ya que ésta sería la primera vez que incursiona en mercados internacionales.

No obstante, en caso de que se tenga éxito en la exportación, se evaluará a futuro la posibilidad de participar en ferias internacionales, con el fin de demostrar en el extranjero la calidad, eficacia y ventajas de adquirir los productos de la empresa.

## **4.3 Precio**

A continuación detallaremos las estrategias de precio a nivel mundial.

- 1- Fijación de precios altos para aprovechar la “vanidad”: mediante esta estrategia se intenta llegar a un segmento que está dispuesto a pagar

unprecio elevado por el producto. En estos casos, el mismo, debe crear un alto valor para los compradores.

- 2- Precio de Penetración: utilizan el precio como arma competitiva para obtener una posición en el mercado
- 3- Permanencia en el mercado: Esta estrategia consiste en reaccionar ante los ajustes a los precios que realizan los competidores.

En el caso de CAS SRL deberá usar la tercera estrategia, adecuarse a los precios del mercado uruguayo e ir compitiendo para así ganarse una buena posición entre sus competidores.

A continuación detallamos el cálculo del Precio de Exportación CIP Mercedes.

Los datos (en USD<sup>12</sup>), excluyendo el costo unitario de producción, fueron brindados por personal de la empresa Decma Global FreightForwarder como valores aproximados.

Posición Arancelaria:3925.10.00

Tabla Nro.1: Costos

Costo unitario de producción	\$ 307,58
Honorarios del despachante-ATA	\$ 350
Gastos del despachante	\$ 150
Gastos Administrativos (certif)	\$ 120
Comisión bancaria	\$ 100
Reintegro	5%
Derecho de Exportación	5%

<sup>12</sup>Dólar al 15/07/2015. Compra=9,0400 y Venta= 9,1400. Consultado en:<http://www.bna.com.ar/>

Pedido:10 cajas conteniendo cada una 1 tanque cilíndrico horizontal de 1000 lts.

Utilidad esperada: 20%

$$\begin{aligned} & ??? ? \frac{????? ???? ?}{???? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?} \\ & ??? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? \frac{???? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?}{?? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?} ? ? ? ? ? ? ? ? ? ? \end{aligned}$$

Flete:USD 1.350

Seguro:USD 80 (min)

$$???? + 1350 \text{ USD} + 80 \text{ USD} = \mathbf{5105.7 \text{ USD}}$$

#### 4.4 Plaza

Para CAS SRL se elige exportar a un distribuidor ubicado en el mercado meta, que es Uruguay. Este distribuidor se encargará de vender el producto en dicho mercado con las especificaciones que esto conlleve.

#### 4.5 Mercado Meta

Respecto del mercado, se ha elegido Uruguay, como ya hemos mencionado previamente, ya que es un mercado que no presenta trabas de ningún tipo para efectuar la operación, presenta múltiples beneficios que expusimos anteriormente en el capítulo 3, y otro factor importante al momento de decidir cuál era el país seleccionado fue la cercanía, lo que nos solucionaría de alguna manera el problema de la distribución, y el idioma, los cuales consideramos son dos factores muy importantes a tener en cuenta.

#### 4.6 Restricciones

En cuanto a las restricciones al momento de la exportación, no encontramos ninguna restricción de tipo, política, económica o arancelaria, situación que consideramos muy favorable para llevar a cabo la operación.

#### **4.7 Forma de Penetración del Mercado**

De acuerdo a las especificaciones del producto que comercializaremos, y al mercado al cual estamos apuntando, optaremos por la exportación directa ya que la empresase hace cargo del proceso exportador, estableciendo ella misma el contacto con el importador.

Este método permite que CAS SRL pueda controlar el proceso de comercialización, establecer una relación directa con los clientes en el exterior, incrementando sus conocimientos de los mercados internacionales, y genera una ganancia mayor, al no haber intermediarios entre uno y otro, nos parece que es la forma más conveniente para que la empresa bajo estudio incurra en los mercados internacionales.

#### **4.8 Logística Internacional**

En este apartado propondremos cuestiones que tienen que ver con la Logística del producto hacia el país elegido.

Abordaremos temas como el medio de transporte seleccionado, envase y embalaje, tipo de destinación aduanera.

##### **4.8.1 Medio De transporte**

Debido a la cercanía entre los mercados, el medio de transporte más conveniente para esta operación es el transporte terrestre ya que presenta ciertas ventajas, como por ejemplo que permite acceso más rápido a las instalaciones de los embarcadores como de los destinatarios, posee gran flexibilidad ya que la partida y la llegada de camiones puede fijarse con relativa exactitud, lo que evita demoras.

En cuanto a cuestiones de seguridad: el conductor acompaña al camión durante todo el trayecto, ejerciendo una supervisión personal que permite reducir los riesgos por daños y saqueos.

Y por último, el transporte carretero exige con frecuencia menor embalaje e incluso lo hace innecesario.

#### **4.8.2 Envase y Embalaje**

Los tanques van envueltos en papel film, con el fin de evitar que se rayen ya que son de plástico. Con respecto al embalaje esta mercadería va directamente en cajones de madera dentro del camión.

##### Tratamiento Térmico Fitosanitario

Todo embalaje de madera para exportación deberá ser tratado según la norma NIMF-15, estar sellado con el logo IPPC y contar con el certificado correspondiente, habilitado por SENASA.

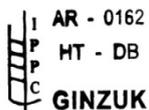
La Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias (NIMF 15), es una medida aprobada por la comisión Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) de la FAO, mediante la cual se establece que todo el material de embalaje de madera que se utilice en el comercio internacional deberá ser tratado con el propósito de evitar la diseminación de plagas que afectan a las especies forestales.

El método aprobado para el tratamiento que establece la norma NIMF 15, dice que todo embalaje destinado al comercio internacional, compuesto de piezas de madera en bruto mayor a 6 mm.de espesor debe recibir alguno de los tratamientos fitosanitarios aprobados. Toda mercadería exportada (sea cual fuere su naturaleza), no podrá ingresar al país de destino si el embalaje de madera no tiene el sello que indique que ha sido tratado de acuerdo a dicha norma.

Tratamiento Térmico: El embalaje de madera deberá exponerse a calor de tal forma que el centro de la madera alcance una temperatura mínima de 56° C durante un período mínimo de 30 minutos. De esta manera se elimina las plagas.

Sello que verifica que el embalaje fue tratado según dicha norma y permite el ingreso a los países Miembros.

**SEGUN NORMA  
NIMF 15**



#### **4.9 Destinación aduanera**

La destinación aduanera para esta exportación es una Destinación definitiva de exportación para consumo (EC01), ya que “la destinación de exportación para consumo, es aquella en virtud de la cual, la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero” (Código aduanero 2006: 105)

#### **4.10 Desarrollo de la secuencia de exportación**

08/07 La empresa CAS SRL envía oferta de cotización a Interagrovia, posible importador uruguayo.

10/07 Interagrovia envía la orden de compra, aceptando oferta de cotización 10 Tanques cilíndricos horizontales con base para 1000 lts.

10/07 CAS SRL confecciona Factura Proforma y se la envía a Interagrovia.

16/07 CAS SRL confecciona factura E y lista de empaque y se lo entrega a su despachante para que realice el permiso de embarque de una exportación definitiva para consumo.

20/07 El despachante realiza la EC01 y solicita al exportador el dinero necesario para oficializar la misma, pagando así derechos de exportación, iva y demás aranceles

22/07 CAS SRL embarca la mercadería en el punto designado (empresa CAS SRL, En Las Parejas) y le entrega a su banco (avisador) los documentos requeridos para poder percibir el cobro de la exportación.

#### 4.11 Incoterm Utilizado

La oferta de cotización se realizará bajo la cláusula CIP Mercedes Uruguay.

Se ha buscado ofrecer una cláusula C porque nos parece la más apropiada por ser la primera operación que realiza la empresa. En caso de ser exitosa, y de lograr un vínculo comercial duradero con nuestro cliente podremos utilizar en el futuro una cláusula D para brindarle un servicio más diferencial.

“Transporte y Seguro Pagados Hasta” significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado. El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte. El comprador debería observar que, en condiciones CIP, se exige al vendedor que obtenga el seguro sólo por una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien cerrar sus propios acuerdos extra en cuanto al seguro. Cuando se utiliza CIP la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador y no cuando la mercancía llega al lugar de destino. Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Es muy recomendable que las partes identifiquen en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite a la empresa compradora, como el lugar de destino designado hasta el que la vendedora debe contratar el transporte.

CIP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación

#### **4.12 Datos del Importador Uruguayo**

Nuestro posible importador al cual estará dirigida la oferta de cotización será Interagrovia.

Nos pusimos en contacto con él vía e-mail ya que en una ocasión anterior le había solicitado a la empresa una cotización de este producto, pero CAS SRL le comentó que por el momento no exportaban. Así que aprovechamos esa oportunidad para contactarlos y ver si seguían interesados en el producto.

Interagrovia S.A es una empresa con 45 años de trayectoria destinada a proveer soluciones para el sector agropecuario, contando con 20 puntos de venta en todo el país.

#### **Posible destino de la exportación:**

Sucursal Mercedes

Ruta 2 km 277

Soriano

Tel: 4532 6482 - 4532 7506

Repuestos Cel: 098 463 473<sup>13</sup>

#### **4.13 Medio de Pago**

##### ORDEN DE PAGO SIMPLE DE PAGO ANTICIPADO

Una orden de pago simple es una petición formal que cursa el ordenante a su banco para que, directamente o valiéndose del concurso de un intermediario, pague a un tercero, una determinada cantidad de dinero en el exterior.

La orden de pago es simple, por lo que el beneficiario no tendrá que presentar documentación alguna, salvo la acreditativa de su identidad. Normalmente, no presentará ni tan siquiera ésta por abonarse de forma directa la transferencia en su cuenta bancaria con el banco pagador.

Es un medio de pago con claras ventajas para el vendedor, es decir CAS SRL que cobra antes y paga menos comisiones que a través de otros medios de pago.

#### **4.13.1 Esquema de Funcionamiento**

- Interagroviaal emite una O.P.S. a su banco, previa provisión de fondos o autorización para adeudo en cuenta.
- El Banco Emisor realiza la provisión de fondos al Banco Municipal Rosario.
- CAS SRL. cobra, una vez identificado, o el banco ingresa el dinero en su cuenta.
- Envío de mercancías y de los documentos representativos de la mercancía del exportador al importador.

Podemos decir que la exportación de CAS SRL a Uruguay tiene factibilidad desde el punto de vista económico ya que posee el capital para costear la operación, además cuenta con la infraestructura necesaria, la maquinaria, la tecnología, cuenta con la mano de obra necesaria, desde lo legal, cuenta con el asesoramiento jurídico necesario, por lo que se encuentra respaldado, desde lo político, no hay ningún impedimento, por lo cual podría ser viable esta propuesta.

## CONSIDERACIONES FINALES

Concluyendo nuestro trabajo de campo, podemos decir que CAS SRL, nuestra empresa objeto de estudio, en base al desarrollo del presente trabajo, y tras recabar la información suficiente, está en condiciones de exportar.

Lo único que necesita hacer es superar el miedo a lo desconocido, y tener en claro que llega un momento en el que hay que exportar por conveniencia y que puede ser inmediata si se aprenden ciertos conocimientos básicos. No es cuestión de un día, es un proceso que lleva tiempo pero a la larga trae increíbles beneficios y vale la pena.

El primer paso fue determinar las ventajas competitivas de la empresa, a través de los aportes de Porter, luego para complementar esto y ver la factibilidad de la empresa, usamos la MATRIZ FODA, y analizamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Luego, tras elegir el país de destino, analizamos las características del mismo y las ventajas y beneficios que presenta para la exportación. Se llegó a la conclusión que es un mercado sumamente atractivo al cual expandirse.

Analizamos las distintas formas de ingresar a dicho mercado, y por último realizamos una propuesta de internacionalización a la empresa.

Se utilizó la condición de venta CIP ya que creemos que al ser la primera operación internacional que realiza la empresa, es la forma más conveniente. Si en un futuro logramos tener éxito y un vínculo comercial estable con nuestro cliente tal vez podamos usar una cláusula D.

Hoy en día, Argentina, se encuentra condicionada por los constantes cambios políticos, económicos y sociales que dificultan significativamente que las empresas puedan planificar a largo plazo. Sin embargo, es por esta situación, que las organizaciones deben poner todos sus esfuerzos para lograr internacionalizarse.

Creemos firmemente luego de realizar esta investigación, que el proceso de internacionalización de una empresa es la mejor manera de hacer frente a los efectos de las crisis económicas, tanto locales como globales y que cuanto mayor es la participación de las mismas en mercados internacionales, mayor será el

grado de preparación para enfrentar estas crisis. Además, por supuesto, del alto grado de competitividad que le aporta a la organización.

Es por esto, que el rol del Licenciado en Comercio Internacional es tan relevante, aunque en la Argentina, algunas empresas, aún lo subestimen.

No obstante, esta situación con el correr del tiempo se está revirtiendo, ya que cada vez son más las empresas que aceptan que en el mundo dinámico en el que estamos insertos y con una globalización cada vez más acentuada, se necesita la ayuda de Profesionales para insertarse en los mercados externos.

Podemos decir con respecto a nuestro aporte realizado en el presente trabajo, que creemos que resultará de mucha utilidad para la empresa CAS SRL, en la medida que decidan tomar algunos de los consejos expuestos, ya que les servirá de guía para realizar su primera incursión en un mercado externo y además para nosotros debemos decir que fue muy enriquecedor, ya que nos permitió llevar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera a un plano más real.

## BIBLIOGRAFIA

### Páginas Web

*“Información Básica de Comercio Exterior”*

[http://www.exportafacil.com.uy/?page\\_id=89](http://www.exportafacil.com.uy/?page_id=89)

*“Perspectivas para el Comercio Regional e internacional”*

<http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-perspectivas-UruguayXXI-2014.pdf>

<http://www.castermoplasticos.com.ar/>

Valiatti Pérez Bengochea *“Competitividad Empresarial: un nuevo*

*concepto”*[http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)

Nayeli Meza. *“10 beneficios de internacionalizar tu empresa”*

<http://www.forbes.com.mx/10-beneficios-de-internacionalizar-tu-empresa/>

*“Internalización”*[http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

s

*“Por qué Uruguay?”*<http://www.uruguayxxi.gub.uy/es/wp-content/uploads/sites/6/2014/10/Por-que-Uruguay.pdf>

## **Libros**

*Sabino, Carlos A. (2008). Cómo Hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos. Buenos Aires. Lumen-Hvmanitas.*

*Porter, Michael E. (2009) Ser competitivo. 2ª Ed, Barcelona, Deusto.*

*Pineda, E. (2008) Metodología de la investigación, 3º ed. Washington D.C.:  
119-139*

*Claver, D. E. (2008). Estrategias de internacionalización de la empresa. Buenos Aires: ECU.*

*Sciscenko, Francisco. "Prepararse para Exportar". 1º Edición. Buenos Aires. Año 2003*

*Warren J. Keegan y Mark C. Green(1999). "Fundamentos de Mercadotecnia Internacional". Edición :5º Edición .Lugar de Edición: México D.F. Editorial: Pearson.*

