



---

**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Pellegrini**  
**Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

***Exportación de Jabón Líquido al mercado Uruguayo  
para la empresa “Domitec S.A.” (E.C.)***

**Alumno:** Gisela Zamar giselazamar@hotmail.com

**Tutor de Contenidos:** Dra. Elsa Marinucci

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottini

**Diciembre 2016**

## ÍNDICE

	Página
RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
<b><u>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE ESTUDIO</u></b>	
Descripción de la organización .....	6
Estrategia, misión, visión y valores .....	7
Determinantes de Porter para el análisis de la competitividad del sector .....	9
<b><u>CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXTERNO</u></b>	
Investigación Nacional e Internacional .....	20
Reconocimiento de la necesidad de Investigación .....	21
Determinación de los Objetivos de la Investigación .....	22
Descripción general del país bajo estudio: Uruguay .....	23
Análisis de las condiciones de acceso al mercado Uruguayo .....	27
<b><u>CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL MERCADO</u></b>	
Etapas de internacionalización .....	35
Alternativas de ingreso al mercado .....	36
Las variables de Marketing y su aplicación a una Estrategia Internacional .....	39
Cálculo del precio de exportación .....	45
Destinación aduanera, medio de transporte y medio de pago/cobro .....	48
Secuencia aproximada de la operación de exportación .....	49
CONCLUSIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	55

## **RESUMEN**

Hay quienes piensan en la exportación como una posibilidad de vender un saldo de producción o aprovechar una circunstancia puntual, y/o que sólo está reservada para grandes empresas.

Con este Estudio de Caso pretendemos ofrecer al cliente una visión general a fin de demostrar que exportar no es imposible, ya que existen distintas alternativas que permiten a las empresas encontrar formatos funcionales a sus propias posibilidades.

La empresa que decida penetrar un mercado exterior, además de analizar hasta qué punto está preparada para hacer frente a un proceso como éste, deberá estudiar el entorno para evaluar cuál es la mejor forma de insertarse en él, cuáles son las potenciales oportunidades que brinda, y cuál es la mejor manera de aprovecharlas, jugando así, un papel de vital importancia la realización de una investigación de mercado.

Esto constituye una verdadera decisión estratégica, que sólo deparará éxitos a aquellas empresas que ingresen en este proceso con una firme convicción y como parte integral de su estrategia.

**Palabras Clave:** Proyecto de Exportación. Investigación de Mercado. Estrategia.

## **INTRODUCCIÓN**

Domitec S.A. es una firma de la ciudad de Avellaneda, provincia de Santa Fe, de la República Argentina, dedicada a la producción y comercialización de productos para la limpieza del hogar y el cuidado de la ropa. Tiene una experiencia de más de 20 años en la elaboración y fraccionado de artículos que posibilitan a las personas obtener una mayor calidad de vida. En la actualidad abastece a gran parte del territorio nacional.

El gran común de los empresarios considera que la falta de capacitación en materia de comercio internacional, sumada a las diversas barreras y trabas impuestas por los países extranjeros e incluso por el gobierno nacional, y los problemas derivados de la financiación, son los principales obstáculos que tienen a la hora de exportar.

Sin embargo, los verdaderos problemas que se le plantean cuando se propone exportar tienen más que ver con barreras psicológicas, originadas en una mirada cortoplacista y actitud negativa, generalizándose el hecho de que sólo las grandes empresas pueden vender sus productos o servicios en el exterior, que en problemas operativos.

Nuestro objetivo es vencer estos preconceptos demostrando que a través de la correcta definición de una estrategia de negocios y la realización de una investigación de mercado, hacen posible que la operación de exportación sea rentable, ya que existen diversas alternativas para que cualquier empresa pueda ingresar a un mercado extranjero.

Por ello nos proponemos analizar la posibilidad de que nuestro cliente, pueda consolidar su área de influencia en países limítrofes, llevando a cabo un proyecto de exportación a Uruguay. Bajo esta perspectiva, analizamos las principales variables intervinientes al momento de exportar, teniendo presente que no cuenta con mucha experiencia en el abordaje de estas operaciones. El producto a exportar es *jabón líquido para lavar ropa*.

Siendo así, y con el propósito de acercarnos al tema en cuestión, pretendemos profundizar el perfil de la empresa, para luego exponer un análisis del mercado objetivo y describir las condiciones de acceso que debe cumplir el producto seleccionado. En base a fundamentos teóricos conocidos por nosotros y considerando todas las variables expuestas, presentamos mediante el caso práctico de una simulación de una exportación, que es posible realizar este tipo de operación exitosamente.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE ESTUDIO**

### **Descripción de la organización**

“Domitec S.A.” es una empresa con más de 20 años de trayectoria en la elaboración y fraccionado de artículos de limpieza y desinfección. Posee su oficina central en el complejo industrial Vicentín en la ciudad de Avellaneda, provincia de Santa Fe, Argentina. Allí también se encuentran sus dos plantas industriales, una dedicada a la producción de lavandinas, y otra, a la elaboración de detergentes, lavavajillas, limpiadores líquidos (perfuminas), jabones líquidos y suavizantes para ropa. Actualmente, la empresa produce artículos bajo las marcas Esencial, Sedilee, Clow, Aro, M&K y Domitec.

Originalmente el producto que dio nacimiento a la empresa fue la lavandina, y luego se fueron incorporando los demás junto con una amplia variedad de líneas que se comercializan a granel.

En cuanto a sus actividades, luego de sus primeros pasos realizados en el mercado regional, sus ventas rápidamente se extendieron a las provincias del noreste del país, y en la actualidad sus productos se comercializan en gran parte del territorio nacional. No cuenta con oficinas comerciales o industriales en el extranjero. Dado que en Argentina existe una escasa industria química, tiene la necesidad de importar insumos a granel desde fábricas químicas del exterior, actividad que realiza ocasionalmente.

Está relacionada con la Cámara de Comercio Exterior del Norte Santaferino, y además con el Centro Industrial y Comercial de Avellaneda. Podemos mencionar también que utiliza periódicamente créditos del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR).

Si analizamos el sector de artículos de limpieza de consumo masivo del que forma parte esta empresa, es decir, aquellos concebidos y envasados en presentaciones acordes a las necesidades del hogar, quedando excluidos aquellos diseñados y envasados conforme a los requerimientos del mercado institucional, podemos segmentarlo teniendo en cuenta dos objetivos de limpieza final:

- Productos para la limpieza del hogar propiamente dicho. Aquí se incluyen detergentes lavavajillas, líquidos limpiadores (líquidos, geles, cremosos, abrasivos, a gatillo, lustramuebles, limpia vidrios, limpiadores para hornos, limpiadores para metales, limpiadores de alfombras y tapizados, líquidos para limpieza de inodoros), lavandina, ceras.
- Productos para la limpieza de la ropa en el hogar. Aquí se incluyen jabones en polvo, detergentes (en polvo, líquidos, en pastilla), jabones en pan, suavizantes o acondicionadores para ropa, jabones para ropa fina, lavandinas para ropa blanca y de color, quitamanchas, aprestos.

La demanda de estos productos es muy amplia, teniendo en cuenta que este sector se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, ocuparon un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana, al punto de que muchos de ellos son considerados hoy como casi imprescindibles. También nos parece importante destacar que el sector de productos de limpieza es considerado, en su conjunto, estructuralmente maduro, motivo por el cual, desde la oferta, las empresas intentan estimular el consumo a través del desarrollo de distintas propuestas, ya sea en las formulaciones de los productos, ampliación de líneas como en la presentación y envases, a modo de revitalizar determinadas categorías de productos.

### **Estrategia, misión, visión y valores**

*“En tiempos del valor todo comercial, donde la competencia es despiadada, donde la fidelidad de los clientes vale hasta la recepción de una propuesta más conveniente, y donde las reglas de juego cambian tan rápida y abruptamente que no nos permiten pensar en antecedentes ni fórmulas mágicas de gurúes de aplicación instantánea, la única herramienta estratégica que disponemos es una conveniente planificación estratégica e inteligente de nuestras acciones y operaciones”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Segré, Gustavo y Aleksink, Néstor. (2012). “Fundamentos para un Proyecto de Exportación”, Segunda edición, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial, Buenos Aires. Prologado por Ledesma, Carlos A.

Según Johnson y Scholes<sup>2</sup>: “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los principales stakeholders”

Los autores expresan que existen estrategias en los distintos niveles de una organización: la *estrategia a nivel corporativo* se ocupa del ámbito de actuación y del objetivo general de la organización; la *estrategia de las unidades de negocio* (o estrategia competitiva) de encontrar el modo para competir con éxito en el mercado; y las *estrategias operativas* de encontrar el modo para que los recursos, los procesos y las personas, puedan cumplir eficazmente los objetivos de las estrategias corporativas y de las unidades de negocio.

De acuerdo a lo expresado podemos apreciar que la estrategia a nivel corporativo es la base de las demás decisiones estratégicas y está fuertemente relacionada con la visión, misión y valores de la organización.

De manera general podemos decir que la visión es la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo. Constituye una herramienta importante a la hora de trazar un plan estratégico de internacionalización, ya que orienta en la fijación de los objetivos y en la concentración de energías de los integrantes del sistema hacia la obtención de los mismos.

- ✓ La visión de Domitec S.A. consiste en alcanzar y mantener un posicionamiento sólido en el mercado donde opera, dentro del negocio de domisanitarios, con proyección a nivel de la Región Mercosur, proporcionando productos y servicios de alto valor, ofreciendo calidad y precios competitivos, buscando siempre satisfacer los requerimientos del medio y la demanda de aquellos a quienes está destinada su producción, a través del talento humano, mejora continua y tecnología.

Íntimamente relacionado con la visión, se encuentra otro de los conceptos de importancia estratégica dentro de la gestión empresarial: la misión. A grandes rasgos

---

<sup>2</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2002). “Dirección Estratégica”, Capítulo 1 “Estrategia Corporativa”. Quinta Edición, Prentice Hall, México.



trata de explicar la orientación general de una empresa: a qué se dedica, en qué mercado opera, qué necesidades satisface.

- ✓ La misión de Domitec S.A. consiste en elaborar productos con altos estándares de calidad, a partir de aplicar conocimiento, tecnología y sistemas inteligentes a todas sus actividades, con el fin de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes y consumidores, siempre dentro del marco legal y reglamentario vigente, trabajando en comunión sus proveedores para asegurar mutuos beneficios y crecimiento, y finalmente tratando de aprovechar al máximo el talento de las personas que forman parte de la empresa.

Finalmente, los valores de una empresa son importantes porque describen cómo ésta desea que quiera que sea su vida cotidiana, mientras se persigue la visión.

- ✓ La empresa fue creciendo y desarrollándose con mucho esfuerzo y trabajo, sosteniendo ciertos valores éticos como la honestidad y el respeto a sus empleados, clientes y proveedores, siempre con la convicción de mejorar continuamente la eficiencia de sus procesos, y con la ambición de alcanzar altos niveles de innovación y productividad.

Volviendo al segundo nivel de estrategia, una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios. En este nivel de estrategia se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

### **Determinantes de Porter para el análisis de la competitividad del sector**

M. Porter, en su libro *The Competitive Advantage of Nations*, sostiene que existen razones propias de cada país para explicar por qué unos son más competitivos que otros y por qué algunas industrias dentro de cada país son más competitivas que otras. Este modelo, conocido con el nombre de “Diamante”, debe entenderse como un sistema interrelacionado en el que el efecto de cada uno de los cuatro factores analizados depende de la situación de los demás y de cómo se refuerzan los unos a los

otros. Dichos elementos son: *Condiciones de los Factores; Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y Auxiliares; Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa*. Hay otras dos variables que pueden influir en este sistema y que son necesarias para completar la teoría. Ellas son el *Gobierno* y la *Casualidad*.<sup>3</sup>

Realizamos un análisis de cada uno de los determinantes para el sector industrial –productor y comercializador de artículos de limpieza de consumo masivo– al cual pertenece Domitec S.A. para evaluar la competitividad del mismo.

## I. CONDICIONES DE LOS FACTORES

Se trata de la dotación de *factores de producción* (insumos necesarios para competir en cualquier sector) de una nación. La ventaja competitiva que se deriva de éstos depende de dónde se desplieguen y del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Los mismos pueden agruparse en distintas categorías:

### 1) Capital humano

El sector de productos de limpieza da ocupación en forma directa e indirecta – esto es a través de la cadena de comercialización– a gran cantidad de personas, variando el porcentaje de concentración de acuerdo a la envergadura individual de cada empresa. En líneas generales es importante contar con personal capacitado para llevar a cabo ciertas actividades, mientras que, para realizar tareas operativas y de producción no es necesario. A grandes rasgos, el nivel de capacitación del personal depende básicamente de tres factores: los sectores o procesos donde trabajan, el nivel de conocimiento que requiere el puesto y el nivel jerárquico que ocupa la persona en la organización. En general, el nivel de capacitación más básico es el nivel secundario, y el mayor nivel es universitario, incluso con posgrados realizados.

### 2) Recursos físicos

Se trata de un sector en el cual resulta indispensable la ubicación geográfica. Por lo general las plantas se encuentran establecidas principalmente en centros o parques industriales ubicados en “zonas estratégicas” (con acceso a recursos como agua y energía) tanto para llegar a los proveedores como a los clientes. Esta ubicación es lógica tanto por el manejo de los costos relacionados con la distribución como por la ubicación

---

<sup>3</sup> Porter, Michael E. (1990). “*La ventaja competitiva de las naciones*”, Primera edición en español, Vergara, Buenos Aires.

cercana a los polos productivos como fuentes de aprovisionamiento de materias primas para la fabricación de estos productos.

Los principales insumos del sector son las materias primas y los envases. Con menor incidencia, cabe mencionar la adquisición de diversos servicios. Los componentes se adquieren en su mayor parte en el mercado local, sin embargo para el aprovisionamiento de algunos insumos específicos de calidad las empresas recurren a los mercados internacionales.

### 3) Recursos de conocimiento

Al igual que en todas las actividades económicas, es muy importante poseer personal especializado. La capacitación y/o profesionalización es un atributo indispensable si se piensa alcanzar un desenvolvimiento competitivo de relevancia. Actualmente para la empresa bajo estudio no representa mayores dificultades atraer a profesionales del mercado –gracias a la gran cantidad existente–. Cada una de estas personas se ha formado en universidades e instituciones públicas y privadas de nuestro país (en carreras como ser ingenierías, licenciaturas y/o tecnicaturas), y cuentan con conocimientos específicos que las convierten en idóneas para desempeñarse con éxito en su área, cubriendo las distintas actividades que se llevan a cabo en el sector.

### 4) Recursos de capital

Como fuera mencionado, la escala que demanda la actuación en este tipo de mercado, el costo de la comercialización y el perfil del mercado, determinan que el capital constituye una variable crítica del éxito a efectos de lograr posiciones de liderazgo. Respecto de este punto, actualmente existen una serie de facilidades por parte del Gobierno que ayudan a la financiación de dicho capital, sin embargo serán aquellas empresas que mejor informadas estén las cuales podrán acceder a ellas, y así lograr una ventaja sobre el resto. Las empresas del sector pueden informarse a través de diferentes medios, públicos y privados, tales como bancos, organismos del Estados, las dos cámaras que nuclean a los artículos de limpieza e higiene (ALPHA -Asociación de Industrias de Artículos de Limpieza, del Hogar y Afines- y CAPA -Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería-).

## 5) Infraestructura

Forman parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo del sector la disponibilidad de un establecimiento bien ubicado y apto para la realización de las operaciones, es decir, que cuente con servicios de agua potable, energía eléctrica, cloacas, acceso a carreteras y caminos, teléfono e internet.

- Jerarquía de los factores

Para comprender el papel de los factores en la ventaja competitiva es necesario diferenciar entre los tipos de factores. Dos distinciones destacan entre todas.

La primera es entre *factores básicos y avanzados*. El sector cuenta con factores básicos necesarios para hacer próspero su crecimiento y desarrollo, estos son: situación geográfica, mano de obra no especializada y semiespecializada. Sin embargo no son tan importantes como los avanzados, que en este caso son la moderna infraestructura de las empresas y personal especializado, proveniente de universidades e instituciones de investigación importantes.

La segunda distinción es entre *factores generalizados y especializados*. Cuando nos referimos a los generalizados hablamos de la red de carreteras del país, contar con personal motivado con formación universitaria, entre otros, que sirven de apoyo para conseguir una ventaja. Los especializados incluyen: personal con formación muy específica e infraestructura con propiedades peculiares.

Son los avanzados y especializados los cuales otorgan ventajas más sustentables y de orden superior. Estos no se heredan, sino que se crean: sin dudas las empresas del sector deben hacer inversiones cuantiosas, sostenidas, centradas y arriesgadas destinadas a estos factores, si desean ser competitivas.

Podemos decir que la empresa Domitec posee conjuntos atractivos de factores para desplegar en este sector eficientemente, sin embargo carece de aquellos especializados. Aún así, queremos destacar que actualmente está abocada a nuevas inversiones por lo que esta situación puede revertirse.

## II. CONDICIONES DE LA DEMANDA

Se refiere a la naturaleza de la demanda interior de los productos del sector. En este sentido, hay que tener en cuenta que la calidad de ésta es más importante que su cantidad, a la hora de determinar una ventaja competitiva. Tres atributos son significativos a saber:

- 1) *Composición de la demanda interior.* La que a su vez, tiene tres características propias:
  - a) Estructura segmentada de la demanda. Como sucede con gran parte de productos de consumo masivo, se encuentra ampliamente segmentada. El mercado se puede segmentar de acuerdo al objetivo de limpieza final, es decir, en productos para la limpieza del hogar y en productos para la limpieza de la ropa. Cada uno de éstos incluye distintos productos, con diferentes marcas, propiedades y características, tamaños y precios, haciendo que éste cuente con una gran variedad de opciones/alternativas para los consumidores.
  - b) Compradores entendidos y exigentes. La tecnología aplicada sobre productos, procesos productivos, diseños, entre otros factores, alcanzó una mayor intensidad en los últimos tiempos en virtud de una mayor exigencia por parte del consumidor y por lo que las empresas deben encontrar una ecuación justa entre calidad, precio y presentación acorde con la imagen de marca y el posicionamiento que se quiera seguir manteniendo o alcanzar. Existe mucha diversificación y el consumidor es menos conservador y leal. Con respecto a la calidad del servicio al cliente, si bien muchas cuentan con un sistema de atención de quejas, sugerencias y reclamos, las empresas admiten que se están atrasando respecto a los niveles de los mercados de los países desarrollados ya que los consumidores locales comienzan a demandar un servicio al cliente.
  - c) Necesidades precursoras de los compradores. El segmento de la limpieza es uno de los negocios que más se beneficia con el aumento del poder adquisitivo de los consumidores. Los cambios en los hábitos ocurridos en estos últimos años se reflejaron en una sofisticación de la demanda que dio lugar a una transformación del sector; el mercado se orientó a productos más modernos y específicos que complementaron o reemplazaron a los consumos tradicionales, lo que generó una gran diversificación de la oferta.

## 2) *Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.*

La demanda interna de estos productos es amplia, teniendo en cuenta que los mismos ocupan un espacio cada vez más importante en la vida de las personas, al punto de llegar a ser considerados como casi imprescindibles. Esto es así además porque los artículos de limpieza no presentan bienes sustitutos: la sustitución se produce dentro del sector entre productos asimilables (es decir, artículos que cumplan las mismas funciones) y está vinculada con el precio, el nivel de ingreso y la oportunidad de uso. Al tratarse de un bien de consumo masivo destinado al mercado hogar, presenta un buen número de compradores independientes. También podemos decir a grandes rasgos que pese a presentar una demanda sensible al nivel de ingreso de los individuos, la tasa de crecimiento es favorable año tras año.

Todas estas características incrementan la rivalidad entre las empresas del sector, obligándolas a realizar altas inversiones en investigación y desarrollo, tecnologías e instalaciones permanentemente. Como resultado, existe un constante lanzamiento de nuevos productos que mejoran el rendimiento y funcionalidad de los productos en general.

## 3) *Internacionalización de la demanda interior.*

Este último atributo se refiere a todos los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación, beneficiando de este modo a la demanda externa. Podemos decir que los compradores locales que viajan a otras naciones tienden a consumir en dichos países los productos de las grandes firmas multinacionales (si operan en dicho país) gracias al gran reconocimiento que tienen de sus marcas y su fuerte posicionamiento, sin embargo no es posible decir lo mismo de los productos de empresas pymes.

## III. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

Se refiere a la presencia de sectores proveedores o conexos -aquellos en los que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos complementarios- internacionalmente competitivos.

Sin dudas el sector proveedor es un eslabón fundamental en la cadena productiva de las empresas de este sector, no solo por la calidad de los insumos y materias primas que proveen, sino también por su capacidad de abastecer de manera ágil y oportuna.

Como mencionamos, los principales insumos del sector son materias primas (químicos) y envases. Con menor incidencia, podemos nombrar la adquisición de diversos servicios. Para cada categoría de producto, las firmas tienen su propia producción integrada o bien seleccionan un par de proveedores con los cuales operar. Podemos decir que, cada uno de estos insumos tiene más de un proveedor indicado, salvo escasos casos donde puede ser el único, sin embargo en estos casos existen otros alternativos.

Los componentes se adquieren en su mayor parte en el mercado local, sin embargo para los aprovisionamientos de algunos insumos específicos de calidad las empresas recurren a los mercados internacionales.

La comunicación entre proveedores y clientes es fluida y abierta, lo que permite un intercambio de información constante. En algunos casos anticipan tendencias, y en otros son las mismas empresas del sector quienes plantean innovaciones para ser adoptadas, generando beneficios mutuos para ambas partes.

#### IV. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

Se refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

##### *1) Estrategia y estructura de las empresas domésticas.*

El mercado queda definido en cinco grupos estratégicos: empresas internacionales especializadas y no especializadas, empresas nacionales especializadas y pymes nacionales especializadas y no especializadas.

De acuerdo a la estrategia que se siga, las empresas alientan la diferenciación de los productos, servicios y actividades y/o promueven la automatización. Al tratarse de una actividad donde el beneficio está determinado por el volumen, y que demanda contar con una amplia estructura comercial (con elevados costos asociados a la misma), lograr una masa crítica de actividad y la operación a escala representan factores críticos

de elevada relevancia. Por el contrario, si la estrategia es de nicho, la escala resulta bastante menos relevante.

Las empresas pequeñas y medianas presentan estructuras de gerenciamiento familiar, en donde el dueño del establecimiento controla todas las decisiones de la firma, ya sea en cuanto a las cuestiones internas del funcionamiento así como las estrategias para seguir por la empresa. El resto de las firmas (la gran mayoría de los medianos y grandes establecimientos), presenta en sus estructuras un staff profesionalizado.

## 2) *Metas.*

Las naciones alcanzan éxito en sectores donde las metas de la compañía y las motivaciones de los directivos y empleados estén en línea.

Dentro del sector se considera al capital humano como un factor clave de valor y diferenciación, actuando las empresas en consecuencia a esos principios, por lo que, se puede decir que constituye un lugar prestigioso donde trabajar.

Cabe destacar que en épocas de crisis muchas empresas del sector, sobre todo las grandes, apuestan a considerar éstas temporarias, por lo que no toman medidas de recorte de personal y siguen invirtiendo en las marcas, manteniendo la promoción y publicidad en los medios de comunicación.

## 3) *Rivalidad doméstica.*

Dado que el de artículos de limpieza se trata de un sector maduro y con una fuerte concentración, existe una gran rivalidad competitiva. La innovación constituye una herramienta de diferenciación y posicionamiento de privilegio para un sector de estas características, así como una herramienta fundamental para revitalizar determinadas franjas del mercado como modo de estimular la demanda.

Con la apertura de la economía argentina en los 1990 se registraron crecientes exigencias en cuanto a la calidad de los productos, tanto desde las cadenas de distribución así como por parte de los consumidores. A raíz de las importaciones de productos terminados y de la competencia interna, el mercado presentaba mayor variedad de productos, permitiendo comparación, particularmente en los



supermercados. Destinar recursos en el mejoramiento de la calidad del producto resultó un requisito insoslayable a la hora de competir.

En el contexto actual, las empresas dan pelea y compiten hasta por las porciones más pequeñas de cada segmento de mercado. Deben defenderse constantemente para poder quedar entre las más eficientes, por ello es importante realizar planificaciones y desarrollar estrategias de mediano y largo plazo que conduzcan a su consolidación.

## V. CASUALIDAD

Los *acontecimientos casuales* son incidentes que están fuera del control de las empresas como del Gobierno, como ser guerras, cambios sustanciales en la demanda de los mercados extranjeros, cambios en los costes de los insumos o en el tipo de cambio, perfeccionamientos de las tecnologías básicas, nuevos inventos, decisiones políticas de Gobiernos extranjeros.

## VI. GOBIERNO

Puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influido por ellos). Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional.

Podemos decir que, dependiendo de dónde se encuentre la empresa y del momento económico de nuestro país, existen distintos estímulos para ellas, que se derogan o se vuelven a colocar en función de la necesidad o posibilidad de ejecución y puesta en práctica.

Las empresas, sobre todo pymes, cuentan con muchas facilidades por parte del Gobierno. En los últimos meses se hizo plenamente efectiva la nueva Ley Pyme 27.264. Las empresas que quieran acceder a estos beneficios, como primer trámite, deberán registrarse como Pyme en la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Los beneficios abarcan:

- 1) Alivio fiscal:
  - a) Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

- b) Compensación del Impuesto a Créditos y Débitos Bancarios como pago a cuenta de Ganancias: 100% para micro y pequeñas empresas, y 50% para medianas tramo 1 industriales (Resolución General AFIP 3946).
  - c) Diferimiento del pago del IVA a 90 días para micro y pequeñas empresas (Resolución General AFIP 3945). El organismo recaudador precisó que de acuerdo con el artículo 7 de la Ley 27264, ese sector de la economía "podrá ingresar el saldo resultante de la declaración jurada del Impuesto al Valor Agregado en la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento original", a partir de la facturación del impuesto desde el día de la publicación en el Boletín Oficial.
- 2) Fomento a inversiones:
- d) Desgravación del Impuesto a las Ganancias, hasta el 10% de las inversiones realizadas.
  - e) Devolución de IVA de las inversiones a través de un Bono de crédito fiscal para el pago de impuestos.
- 3) Menos retenciones:
- f) Se elevaron los umbrales de retención de IVA, en 135%, y de percepción de Ganancias, en 400 por ciento.
  - g) Para las microempresas se otorgan certificados de no retención de IVA automático.
- 4) Más crédito:
- h) Se amplió el cupo prestable de la Línea de Créditos de Inversión Productiva del 14% al 15,5% anual. Un incremento que implicó \$63.000 y a su vez amplió al 50% el acceso al financiamiento de corto plazo.
  - i) A través del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), se lanzó la línea Primer Crédito PyME a una tasa variable de 16% anual máximo y con un plazo de hasta 7 años, para montos entre \$500 mil y \$5 millones.
- 5) Mejoras para exportadores:

- j) Extensión del plazo para el ingreso de divisas.<sup>4</sup> (1825 días corridos contados a partir de la fecha en que se haya cumplido el embarque, según posición arancelaria 3402.20.00 100 Y<sup>5</sup>)

También existen numerosos organismos nacionales y provinciales que colaboran con las empresas de este sector. Entre ellos, ejemplo, se encuentra la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, la cual ofrece, los siguientes fondos:

- FONCYT –Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica– La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) apoya, a través del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FonCyT), proyectos de investigación cuya finalidad sea la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos.
- FONTAR –Fondo Tecnológico Argentino– La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) apoya, a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica.
- PRESIDENCIA –Unidad Presidencia– La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) a través de su Unidad Presidencia promueve la incorporación de capital humano altamente calificado para la innovación y la transferencia tecnológica en distintas instituciones, para apoyar el cambio en el perfil productivo del país orientado la investigación científica, a la resolución de obstáculos tecnológicos y el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo socio-económico a nivel regional o local.

---

<sup>4</sup> Infobae. “*Cuáles son los 10 beneficios de la Nueva Ley Pyme*”. Publicado 18/10/2016. Disponible en <http://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>

<sup>5</sup> Página web Tarifar: <http://www.tarifar.com/tarifar/qs.jsp>

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO EXTERNO**

#### **Investigación Nacional e Internacional**

Numerosos autores abordan el tema de investigación de mercado, existiendo un sinnúmero de definiciones. A nuestro parecer, la más completa es la que brinda la Asociación Estadounidense de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés)<sup>6</sup>:

*“Es la función que vincula al consumidor, cliente y público con el mercadólogo mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar y evaluar las acciones del mismo, monitorear el desempeño de marketing y mejorar la comprensión de éste como proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para abordar estas cuestiones, diseña el método para recabar información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.*

Teniendo en vista esta definición, a continuación pretendemos exponer las principales diferencias entre la ejecución de una investigación internacional del proceso de investigación nacional, que reconocen los autores Czinkota y Ronkainen:

- Nuevos parámetros

Es innegable que cuando una empresa cruza fronteras a otros países, probablemente se encuentre con parámetros diferentes a los que existen en el ámbito local: aranceles, monedas, tipos de cambio, modos de transporte, documentación, modos de operación en el mercado, entre otros. Por lo que, a fin de diseñar su estrategia exportadora, la administración deberá obtener información sobre cada uno de ellos.

---

<sup>6</sup> Czinkota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka A. (2008). “Marketing Internacional”, Capítulo 8 “Investigación”. Octava edición, Cengage Learning Editores, México.

- Nuevos entornos

Cuando los empresarios deciden entrar al terreno internacional se exponen a un entorno desconocido. Es necesario familiarizarse con la cultura del país anfitrión, conocer el sistema político, determinar su estabilidad y apreciar las diferencias, tanto en las estructuras sociales como en el lenguaje. Además, se deberá intentar comprender los requisitos jurídicos y entorno económico. En resumen, los empresarios tienen que volver a evaluar todas las suposiciones que formularon en sus años de actividad en el mercado nacional.

- Número de factores implicados

Con frecuencia, volverse internacional significa ingresar a más de un mercado. Como resultado, aumenta el número de dimensiones de cambio y, aunque se entendieran, también será necesario apreciar la interacción existente entre ellas.

- Definición más amplia de competencia

Cuando una empresa ingresa al mercado internacional, se expone a una variedad mayor de competidores de la que existía en el mercado nacional. Por tal motivo ésta debe determinar la magnitud de sus competidores, monitorear sus actividades y evaluar el impacto actual y potencial de sus propias operaciones.

### **Reconocimiento de la necesidad de Investigación**

Para no todos los empresarios resulta evidente que el ingreso a un mercado sin la realización de una investigación, supone un riesgo para sus activos y toda su operación. Aunque la mayoría reconoce la necesidad de hacer una investigación de mercado nacional, no captan completamente esta necesidad para las actividades internacionales.

Tal como indican Czinkota y Ronkainen<sup>7</sup>, una de las razones por la que los empresarios se rehúsan a participar en actividades internacionales es porque no tienen sensibilidad a las diferencias en los gustos y preferencias del consumidor. Otra causa es la limitada comprensión de los diferentes entornos en el exterior. La tercera es el desconocimiento de las fuentes de datos nacional e internacional y la falta de experiencia para utilizarlos una vez que se obtienen.

---

<sup>7</sup> Ibidem. Capítulo 8 “Investigación”.

En conclusión, generalmente las empresas desarrollan poco a poco sus actividades internacionales. Con el tiempo, la experiencia de negocios real en un país o con empresas específicas tiende a sustituir la investigación organizada. Como resultado, piensan que los beneficios que promete una investigación de mercados no valen la pena como para invertir en ella.

Sin embargo, es importante. Con ella, la administración puede identificar y desarrollar estrategias para la internacionalización. Esta tarea comprende la identificación, evaluación y comparación de las posibles oportunidades en mercados extranjeros y la posterior elección de un plan de marketing, el cual requiere la investigación para ser desarrollado. Comprende también la determinación de lo que se necesita para ingresar y penetrar un mercado con éxito, así como la definición de la mezcla de marketing apropiada para cada mercado. La investigación puede aportar a la gerencia información para ayudarla a anticipar acontecimientos, tomar medidas apropiadas y estar preparada para los cambios.

### **Determinación de los Objetivos de la Investigación**

Siguiendo con los aportes de Czinkota y Ronkainen<sup>8</sup>, es esencial destacar que los objetivos de investigación varían de acuerdo a los puntos de vista de la gerencia, misión corporativa y situación del mercado. Además, las necesidades de información se relacionan con el nivel de experiencia internacional existente. Uno de los objetivos más comunes de la investigación de mercados internacional es el análisis de oportunidad del mercado extranjero. En este sentido, el proceso secuencial de la investigación del potencial de mercados en el exterior cuenta con las siguientes etapas:

- (1) Estudio preliminar de mercados atractivos. La idea consiste en identificar cuáles mercados extranjeros merecen mayor investigación. Para ello será necesario realizar un análisis superficial que, aunque no proporcione información detallada, ayude a reducir el número de mercados que se van a estudiar en profundidad.
- (2) Evaluación del potencial. Aquí se necesitará información sobre cada mercado individual para identificar aquéllos de rápido crecimiento y los más grandes para un producto particular, así como sus tendencias y restricciones. Otra vez el

---

<sup>8</sup> Ibidem. Capítulo 8 “Investigación”.

análisis será general pero es una forma rápida para evaluar y reducir el número de mercados sujetos a mayor investigación.

- (3) Análisis del potencial de ventas de la compañía. Requiere determinar cuán atractiva es la demanda potencial de los productos y servicios de la empresa en dichos mercados. Para ello el énfasis se tendrá que poner en las oportunidades de mercado para un producto o marca específicos. Además la investigación debe identificar los patrones de oferta y demanda, así como evaluar regulaciones y normas. Por último pero no menos importante, se deberá analizar la competencia.

En conclusión, con una investigación de mercado los empresarios podrán decidir con mayor eficacia la conveniencia o no de exportar a un país determinado.

### **Descripción general del país bajo estudio: Uruguay**

En la actualidad, Uruguay se destaca en América Latina por su alto ingreso per cápita, bajo nivel de pobreza y ausencia casi total de indigencia. Se ubica entre los primeros lugares de la región en relación con diversas medidas de bienestar. La estabilidad de las instituciones y los niveles bajos de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el gobierno.

Este país implementó políticas macroeconómicas prudentes y así alcanzó un crecimiento promedio anual del 5,2% entre el 2006 y 2014. En 2015 este fue de 2,5%. Gracias a su buen desempeño económico, logró una mayor resiliencia de la economía a choques externos.

En cuanto a los mercados de exportación, estos se diversificaron con el fin de reducir la dependencia de sus principales socios comerciales y actualmente el 77% de las exportaciones se dirigen a 15 mercados distintos. A pesar de eso, sus socios regionales, principalmente Brasil, concentran una porción importante de las exportaciones.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Fundación Exportar. “Informe país Uruguay”. Publicado en 2016. Disponible en [http://www.exportar.org.ar/download\\_popup.php?st=pdf&fid=bd36033c2a3a1b2a214c80d46229af10&mn=Informe%20Pa%C3%ADs%20-%20Uruguay.pdf](http://www.exportar.org.ar/download_popup.php?st=pdf&fid=bd36033c2a3a1b2a214c80d46229af10&mn=Informe%20Pa%C3%ADs%20-%20Uruguay.pdf)

➤ Principales objetivos de política económica

La clave de política económica del actual gobierno es el control del gasto. Por debajo se sitúan el combate a la inflación para situarla en el menor tiempo posible dentro del rango meta fijado; el énfasis en la realización de infraestructuras, sobre todo viales, pero también portuarias y ferroviarias; y una especial atención a la recuperación de la competitividad. Otro objetivo es continuar con los esfuerzos para seguir disminuyendo los índices de pobreza e indigencia del país.

En lo que tiene que ver con la política comercial exterior, la primera prioridad seguirá siendo la profundización de una mayor integración en el seno del Mercosur y de su apertura al exterior, utilizando como acicate para ello su máximo esfuerzo para la firma de un Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea. Sin olvidar sus deseos de una mayor relación con otros bloques, entre los que destaca la Alianza del Pacífico.<sup>10</sup>

➤ Relaciones políticas internacionales

El enclavamiento de Uruguay entre los dos gigantes sudamericanos, Argentina y Brasil, lleva necesariamente a que sus relaciones con ambos deban ser prioritarias en la política exterior del país, con lo que ello supone de compromisos de cooperación en todos los ámbitos. Asimismo, su pertenencia al Mercosur es también un elemento importante en la política exterior uruguaya que le hace considerar de manera muy fundamental las buenas relaciones políticas con todos ellos.

El hecho de que Uruguay tuvo un gobierno de izquierdas desde 2005, lo alineó de alguna forma con los países afines políticamente en el área, como Brasil y Argentina, sobre todo, pero también con Bolivia, Chile y Ecuador. Lo que se aprecia con intensidad en las declaraciones de sus representantes en los foros internacionales en los que defiende con reiteración a los gobiernos de Venezuela e incluso de Cuba.

Es, en todo caso, un país con una institucionalidad extremadamente sólida que lo coloca en el primer lugar de los países del área en cuanto a sus niveles de democracia y resulta un referente para el conjunto por su sensatez política y escasa corrupción.

---

<sup>10</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo. “*Guía país Uruguay*”. Publicado en 2016. Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016657577.html?idPais=UY>



Además, sus relaciones con los países europeos y especialmente con Estados Unidos son espléndidas.<sup>11</sup>

➤ Tendencias y panorama económico

El crecimiento económico de Uruguay en la última década condujo a una reducción importante de la pobreza y a la ampliación de la prosperidad compartida.

El buen desempeño macroeconómico también se reflejó en el mercado de trabajo que registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2014 (6,6%). No obstante, ante la actual desaceleración de la economía, el mismo aumentó a 7,4% en junio de 2015.

Con respecto a los principales sectores económicos, la agricultura es el sector de exportación más grande, junto a la pesca. Uruguay tiene ricas tierras agrícolas. Casi el 90% de las mismas están dedicadas a la ganadería (vacas, ovejas, caballos y cerdos). El arroz es el cultivo principal, seguido por el trigo, el maíz y la caña de azúcar. También hay un mercado de la jardinería y el cultivo de frutas, así como una industria vinícola.

El sector industrial contribuyó al 21,3% del PIB del país en 2014 y emplea alrededor del 21% de la población activa. Los alimentos procesados de origen animal y vegetal, representan la mitad de la actividad industrial, lo que equivale aproximadamente a una cuarta parte del PIB. Otras actividades de fabricación incluyen bebidas (especialmente vinos), textiles, materiales de construcción, productos químicos, petróleo y carbón.

Los servicios aportan el 71,2% del PIB y emplea a casi el 70% de la población activa, sobre todo en los sectores del turismo y los servicios financieros.<sup>12</sup>

➤ Características del consumidor

Las conductas varían de acuerdo al poder adquisitivo. Es una sociedad que no presenta enormes distancias ideológicas y socio-económicas y por ello se traduce en sus conductas de consumo. El consumidor uruguayo se caracteriza por elegir productos por su alto grado de practicidad, de utilidad real aún en detrimento de otros valores.

---

<sup>11</sup> Ibidem. “*Guía país Uruguay*”.

<sup>12</sup> Op. Cit. Fundación Exportar. “*Informe país Uruguay*”. Publicado en 2016.

Lo práctico se asocia con un consumo racional, con la valoración de la conveniencia, con el análisis de la relación calidad-precio y un énfasis en la durabilidad y el rendimiento.

El consumidor uruguayo, en los últimos diez años, es predominantemente más joven, más exigente, más diferenciado, aunque sigue siendo conservador al momento de tomar la decisión.

Los hogares de clase alta, media-alta y media, invierten la mayor parte de sus recursos en la compra de muebles, accesorios, entretenimiento, educación y alimentos gourmet. Los hogares de clase media-baja, en cambio, reservan sus recursos a la satisfacción de necesidades básicas, especialmente la compra de productos alimenticios.<sup>13</sup>

➤ Pautas culturales para los negocios

Al momento de negociar con empresarios uruguayos, es aconsejable tener en cuenta las siguientes pautas sociales y de etiqueta para poder llevar a cabo una negociación satisfactoria:

- Uruguay es un país centralizado en torno a su capital Montevideo, que absorbe la mitad de la población y actividad productiva. No será necesario viajar por el país para hacer negocios.
- El sector empresarial es pequeño y cerrado, lo que otorga una gran importancia a las relaciones personales.
- Debido a las dimensiones del mercado, la importación de productos industriales, las realizan directamente los clientes finales.
- En los sectores de bienes de consumo y alimentación, la importación se realiza a través de importadores-distribuidores. El hecho de que se manejen pequeños volúmenes de compra hace que los márgenes de intermediación sean elevados. Las empresas de distribución tienen un bajo grado de especialización: trabajan para varios sectores y con productos muy distintos. Su fuerza está más bien en conocer las necesidades de compra de sus clientes que encontrar buenos proveedores extranjeros.

---

<sup>13</sup> ProChile. “*Cómo hacer Negocios con Uruguay*”. Publicado en 2014. Disponible en [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1421352807Uruguay\\_Como\\_Hacer\\_Negocios\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1421352807Uruguay_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf)

- En la distribución al por menor, el pequeño comercio tiene un peso mayoritario, si bien en Montevideo y Punta del Este, los dos núcleos urbanos con mayor poder adquisitivo, existen algunas cadenas de supermercados y centros comerciales.
- El ritmo de negociación no es tan lento como en otros países de América Latina.
- En las representaciones deben predominar los mensajes verbales sobre las cifras y argumentos técnicos.
- El trato es muy amable y cordial. Las negociaciones son distendidas excepto en el momento de hablar de aspectos económicos.
- La forma de saludo es el apretón de mano. Entre los hombres y mujeres que ya se conocen se suelen dar un beso. Las palmadas y los abrazos se reservan para los amigos.
- La conversación de negocios viene precedida de una charla informal sobre diversos temas. No es conveniente realizar preguntas personales. Tampoco debe entrarse en temas complejos (política, historia).
- El uruguayo es muy hospitalario. Es corriente que invite a comer a sus visitantes extranjeros. No hay que preocuparse por dicha invitación ya que es sincera y puede aceptarse sin más compromiso.<sup>14</sup>

### **Análisis de las condiciones de acceso al mercado Uruguayo**

Al tomar la determinación de exportar un producto, uno de los primeros pasos que se plantean en la codificación del mismo en el sistema de clasificación de mercaderías local denominado Nomenclador Común del Mercosur (N.C.M.), que tiene su basamento en el Sistema Armonizado de clasificación de mercaderías utilizado prácticamente a nivel universal.

Este nomenclador asigna a cada producto una única posición arancelaria, con el objeto de obtener una interpretación legal uniforme que la define en términos de denominación técnica y de referencia.

Es indispensable conocer esta codificación, ya que a través de ella podremos obtener datos, proporcionados por distintos organismos, importantes al momento de evaluar el costo de la mercadería y posibilidad de ingreso en el mercado de destino. Nos

---

<sup>14</sup> Op. Cit. Fundación Exportar. “Informe país Uruguay”. Publicado en 2016.

parece importante también mencionar que clasificar erróneamente un producto puede generar complicaciones y costos en el proceso de exportación que serán difíciles de corregir una vez detectados.

Decidimos utilizar al producto jabón líquido para lavar ropa, en la presentación de botellas de 800cc, bajo la marca “Clow”, para realizar este trabajo. El mismo se encuentra clasificado según la Nomenclatura Común del Mercado Común del Sur como se muestra a continuación:

34.02 AGENTES DE SUPERFICIE ORGÁNICOS (EXCEPTO EL JABÓN);  
PREPARACIONES TENSOACTIVAS, PREPARACIONES DE LAVAR  
(INCLUIDAS LAS PREPARACIONES AUXILIARES PARA LAVADO) Y  
PREPARACIONES PARA LIMPIEZA, AUNQUE CONTENGAN JABÓN,  
EXCEPTO LAS DE LA PARTIDA 34.01

3402.20.00 - Preparaciones acondicionadas para la venta al por menor

3402.20.00.10 Preparaciones para lavar (detergentes)

3402.20.00.90 Las demás

➤ Aranceles de importación

Debemos tener en cuenta que tanto Argentina como Uruguay son miembros del Mercosur. Los productos oriundos de países no socios del bloque (extrazona), deben pagar un arancel externo común, en tanto que nuestros productos ingresan al país de destino con un arancel 0% (siempre que se cumplan con las condiciones de origen).

➤ Normativas

Las operaciones de importación están definidas en el Código Aduanero Uruguayo (aprobado por el Decreto-Ley N° 15.691 de 27 de noviembre de 1984) y los procedimientos están codificados en los Decretos N° 570/994 de 29 de diciembre de 1994, y N° 312/998 de 3 de noviembre de 1998. Los procedimientos de importación se aplican de la misma forma a todas las fuentes y a todos los regímenes de importación, incluyendo admisión temporaria e importaciones en zonas francas.

Las operaciones de introducción de mercaderías deben gestionarse a través del Documento Aduanero Único (DUA) (coste de tramitación del DUA es el 0,2 por ciento del valor CIF de las mercaderías importadas, con un máximo de 50 dólares de los

EEUU). En este ámbito, se incluye asimismo la denominada “Solicitud de Permiso de Importación”, que puede variar entre USD 12 y USD 600 según el valor de la importación. Las gestiones administrativas deben realizarse ante la DNA (Ministerio de Economía y Finanzas), exclusivamente a través de un Despachante de Aduana.

➤ Certificaciones y registros

Conforme al Decreto N° 333/92 de 16 de julio de 1992, todos los importadores (así como los exportadores y todos los demás operadores de negocios) deben inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.

Además, rigen numerosas prescripciones de registro referentes a determinados productos, entre ellos: insecticidas, bactericidas y fungicidas de uso agrícola, equipos médicos, dispositivos terapéuticos, cristales oftálmicos, reactivos de diagnóstico, medicamentos, alimentos y bebidas.<sup>15</sup>

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), mecanismo oficial uruguayo de facilitación del comercio exterior, permite optimizar y unificar, a través de medios electrónicos, la información y documentación en un solo punto de entrada para cumplir con todos los trámites de importación, exportación y tránsito. Los resultados arrojados para nuestra posición fueron:

REGISTROS PREVIOS			
No se requieren documentos obligatorios en este momento			
REQUISITOS PREVIOS AL DUA			
MNNT	Cód. Documento	Descripción	Organismo
VU05	RGEA	DTO. 152/2013 – HABILITACIONES GESTION AMBIENTAL DE LOS RESIDUOS DERIVADOS DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
REQUISITOS PREVIOS AL INGRESO/EGRESO DE MERCADERÍA			
No se requieren documentos obligatorios en este momento			
PREVIO LIBERACIÓN			
No se requieren documentos obligatorios en este momento			
REQUISITOS POSTERIORES AL DUA			
No se requieren documentos obligatorios en este momento			

<sup>15</sup> Op. Cit. ProChile. “Cómo hacer Negocios con Uruguay”. Publicado en 2014.

➤ Clasificación y Características de los Clientes

Los grupos de clientes existentes en el mercado de artículos de limpieza se pueden clasificar de acuerdo con su ubicación en la cadena de comercialización del producto, criterio que permite distinguir dos clases bien diferenciadas: clientes finales y clientes intermedios.

Clientes finales		Clientes intermedios		
Mercado hogar	Consumidores de todo tipo	Clientes minoristas	Self service	Supermercados y autoservicios
			Tradicionales	Almacenes, despensas
Mercado institucional	Locales gastronómicos, hoteles, escuelas, organismos estatales	Clientes mayoristas	Distribuidores y mayoristas	

Los finales representan el último eslabón en la cadena de comercialización, por lo que, sobre ellos descansa la decisión final respecto de la elección del producto. Pueden distinguirse dos grupos con particularidades propias.

En un primer grupo se identifica al Mercado Hogar, el cual representa prácticamente la totalidad de la demanda interna del sector, dado que éste solo incluye a los productos de limpieza de consumo masivo, caracterizados por poseer presentaciones y prestaciones concebidas para los clientes hogareños.

El mercado hogar es aquel hacia el cual se destina la mayor parte de la producción por parte de las empresas productoras de artículos de limpieza. Este se abastece predominantemente a través de los supermercados.

Para hablar de la situación actual del consumo debemos tener en cuenta que en el mercado de artículos de limpieza surgieron nuevos hábitos de compra. Si bien todavía se aprecia mayor concentración hacia las primeras marcas (productos cuyo posicionamiento está basado en su marca e imagen con un diferencial de precio que los convierte en los más caros dentro de las categorías), perdieron participación en detrimento de otras marcas (marcas propias, segundas marcas y marcas de precio).

El cambio más pronunciado está basado en marcas más económicas a lo que se suma el alza de la venta de productos a granel que resultan menos costosos debido a que se prescinde del packaging.

La localización geográfica de la demanda responde en forma global a la densidad de la población por departamentos, con un consumo concentrado en Montevideo. Sin embargo también es importante considerar a los principales centros urbanos del interior, como los departamentos de Salto, Maldonado y Paysandú.

El segundo grupo llamado Mercado Institucional, es aquel en el cual el producto es demandado por entidades (empresas que brindan servicios de limpieza, industrias, comercios, locales gastronómicos, consorcios de edificios, hoteles, hospitales, colegios, fuerzas armadas), cuya relevancia es secundaria dentro del sector, dado que los grandes demandantes institucionales se nutren con artículos de limpieza que poseen presentaciones y prestaciones específicas, al tiempo que son adquiridos en canales diferentes a los utilizados por el mercado hogar.

El mercado institucional se caracteriza por tener un consumo de alto volumen promedio por cliente, con menor variedad de productos, concentrado en el segmento de limpieza del hogar por encima del segmento ropa y, en ambos casos, enfocándose en productos de bajo precio. La elección de los productos para estos clientes responde a una racionalidad económica y el nivel de actividad sectorial es la principal variable que puede incidir sobre el consumo.

Las empresas productoras de artículos de limpieza ven a este mercado como un canal de distribución. Es decir, al venderle a estos establecimientos se aseguran que sus artículos lleguen a los consumidores finales. La demanda de artículos de limpieza en cuanto a la calidad por parte de estos establecimientos dependerá de qué mercado estén abasteciendo los participantes del mercado institucional. En general, cuando los productos de limpieza no se exhiben, los establecimientos demandan artículos a menor precio y sin haber asociación de calidad de producto y prestigio del local.

La capacidad de negociación entre los establecimientos que forman parte del mercado institucional y las empresas productoras varía según la importancia de éstas y el nivel del establecimiento. Es por ello que los productores locales y pequeños tienen

en el este ámbito un nicho a explotar: pequeños y medianos comercios los cuales no tienen el volumen suficiente ni prestigio para negociar con las líderes. Ahí es donde entran en escena las empresas pequeñas que pueden abastecer a un número elevado de locales y así generar un volumen demandado acorde con sus posibilidades de producción.

El mercado institucional se nutre en forma directa de las empresas productoras. En aquellos segmentos donde las líderes no proveen, existen los distribuidores que hacen de nexo entre las productoras y los establecimientos que ofrecen artículos de limpieza.

Podemos distinguir también en éste a los clientes intermedios, es decir, aquéllos que actúan como nexo entre el productor y el cliente final, brindando un servicio de gran valor ya que permite articular la oferta con su correspondiente demanda, especialmente cuando esta última se encuentra muy atomizada y/o geográficamente dispersa. Existen a su vez dos clases de intermediarios que configuran grupos de clientes diferenciados. Por un lado, se encuentran los clientes intermedios minoristas, que ejercen una actividad netamente comercial, el retail, al poner el producto a disposición del cliente final. Por el otro, dado que gran cantidad de minoristas no posee la escala suficiente como para tratar directamente con el productor de artículos de limpieza, el retail se sirve de una serie de actores que ejercen un rol de intermediarios, los clientes mayoristas.<sup>16</sup>

#### ➤ Competencia

El mercado de productos de limpieza doméstica en general está controlada por grandes multinacionales, que son líderes indiscutibles del mercado. Los grandes grupos empresariales que se pueden encontrar en el mercado uruguayo son: Unilever (origen: Reino Unido y Holanda), Procter & Gamble (origen: Estados Unidos) y Reckitt Benckiser (origen: Reino Unido).

Se trata de grandes multinacionales que comercializan diferente gamas de productos y están presentes en la mayor parte de los países con marcas muy reconocidas

---

<sup>16</sup> Nielsen. “La Suciedad de la Limpieza: Tendencias y Actitudes Alrededor del Mundo hacia los Productos de Limpieza del Hogar y Lavandería”. Publicado en 2016. Disponible en [http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_HomeCare.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_HomeCare.pdf)



internacionalmente. La oferta nacional no tiene representación significativa en este sector, ya que son las de las compañías anteriormente mencionadas, las que abarcan la mayor parte del mercado.<sup>17</sup>

➤ Canales de distribución

Los canales de comercialización son diferentes para los distintos tipos de productos. Si bien, las formas tradicionales de distribución de productos alimenticios y bienes de consumo todavía prevalecen en Uruguay, los canales modernos de comercialización se instauraron en el mercado en los últimos años.

Por las características del mercado uruguayo se pueden distinguir dos mercados diferenciados:

- Montevideo, con más del 40% de la población nacional, es un mercado concentrado geográficamente y con un nivel adquisitivo mayor al del resto del país. Los estratos de consumidores de ingresos medios y altos están relativamente más representados en la capital que en el Interior del país.
- Interior del país. Es un mercado disperso y con un nivel adquisitivo menor. Sin embargo, existen algunas localizaciones del interior que, por su población y sus niveles de ingresos, pueden constituir un mercado atractivo, como los departamentos de Canelones, Maldonado, Colonia, Paysandú y de Salto.

En lo que se refiere específicamente a la comercialización de productos importados, la reducida dimensión del mercado uruguayo es determinante. La imposibilidad de manejar grandes volúmenes de mercancías genera márgenes de intermediación relativamente altos, conduciendo paulatinamente a un acortamiento de las cadenas de distribución al solapar frecuentemente las figuras de importador, representante, distribuidor y usuario final.

En cuanto a la expansión de las cadenas supermercadistas y el traspaso de los canales tradicionales hacia los modernos, en 1999 se estableció la Ley 17.188 para la apertura de grandes superficies (más de 300m<sup>2</sup>) destinadas a la venta de artículos alimenticios y de uso doméstico.

---

<sup>17</sup> Ibidem. “*La Suciedad de la Limpieza: Tendencias y Actitudes Alrededor del Mundo hacia los Productos de Limpieza del Hogar y Lavandería*”

Se estima que existen alrededor de 140 locales de hipermercados y supermercados (35% de la facturación), unos 860 autoservicios (30%) y 9.200 comercios tradicionales (35%).

Dentro del sector supermercadista se destaca el grupo Disco-Casino Géant, que integra todos los supermercados “Disco”, “Devoto” y el hipermercado “Géant”. Las cadenas Henderson & Cía. y “TA-TA” y “El Dorado” de Polakof y Cía. le siguen en importancia. La cadena “TA-TA” cuenta con 33 centros alrededor del país y recientemente ha adquirido a la cadena “MULTIAHORRO” que ya contaba con 35 pequeñas tiendas, entre ellas varios “SUPERFRESCO”, un hard discount. El Dorado, por su parte, cuenta con 40 tiendas, de las cuales 24 son supermercados y el resto autoservicios, que se sitúan principalmente en el interior del país.

Asimismo, se están expandiendo los sistemas de venta directa, telemarketing y otras modalidades de comercialización.<sup>18</sup>

➤ Ferias Internacionales

Las ferias internacionales en Uruguay a las que asistirá la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional en conjunto con la Cancillería Argentina durante el 2016 son:

- EXPOACTIVA. Sector: maquinaria agrícola. Fecha de inicio: 16 de marzo
- EXPOPRADO. Sector multisectorial. Fecha de inicio: 7 de septiembre<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Op. Cit. Fundación Exportar. “Informe país Uruguay”. Publicado en 2016.

<sup>19</sup> Ibidem. “Informe país Uruguay”.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE MERCADOS**

#### **Etapas de internacionalización**

Czinkota y Ronkainen<sup>20</sup> señalan que es común considerar a la internacionalización como un proceso gradual. No obstante, es importante reconocer que muchas empresas, conocidas como “exportadores innatos”, se forman exclusivamente para el mercado internacional, ya que la economía nacional es demasiado pequeña para sostener sus actividades.

Según los autores, en la mayoría de los casos las empresas inician sus operaciones en el ámbito nacional. Desde su ubicación de origen se expanden de manera gradual y, a lo largo del tiempo, algunas comienzan a interesarse en el mercado internacional. Por lo general, su interés pasa por varias etapas, en las cuales, muestran diferentes capacidades, problemas y necesidades.

En el estudio del proceso de internacionalización, al principio la mayoría de las *empresas no se interesan* en absoluto en el mercado internacional. A menudo la gerencia ni siquiera atenderá los pedidos de exportación no solicitados que reciba. A medida que la empresa siga recibiendo estímulos irá tomando consciencia de las oportunidades que significa el mercado internacional, convirtiéndose en una *empresa parcialmente interesada*. Aunque no es probable que tal conciencia desencadene una gran actividad de negocios, puede permitir que la gerencia poco a poco se interese en las actividades internacionales.

En la siguiente fase la firma comienza a explorar los mercados internacionales. En esta denominada *etapa exploratoria*, la administración está dispuesta a considerar la viabilidad de exportar. Posteriormente, es probable que la empresa comience a exportar

---

<sup>20</sup> Op. Cit. Czinkota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka A. (2008). Capítulo 9 “*Ingreso al Mercado y Expansión*”.

sus productos a países con los que tiene una proximidad psicológica, convirtiéndose en un *exportador experimental*.

Después de cierta cantidad de actividad exportadora, existe la posibilidad de que la empresa se desanime ante su desempeño y abandone estas actividades. Sin embargo, muchas veces continuará operando como un *pequeño exportador experimentado*.

La última etapa del proceso se llama adaptación de exportaciones. Aquí la empresa es un *exportador experimentado* para un país particular. Se puede decir además que está lista para evaluar la factibilidad de exportar a otros países que estén lejos desde el punto de vista psicológico.

### **Alternativas de ingreso al mercado**

Según Francisco Sciscenko y Pablo Olmedo<sup>21</sup>, la empresa que quiere internacionalizarse debe considerar las diversas alternativas existentes y evaluarlas teniendo en cuenta sus propias capacidades y limitaciones. Las alternativas varían según el producto que se quiera vender, los recursos con los que se cuenten, los conocimientos y la experiencia en el campo internacional, y el nivel de riesgo y compromiso que se esté dispuesto a asumir. Pero todo ello debe ser evaluado y definido con anterioridad para luego poder diseñar una estrategia de internacionalización coherente con la propia empresa. A continuación proporcionaremos las tres variantes que plantean los autores por las cuales una empresa puede ingresar a los mercados externos:

- 1- Exportaciones Indirectas. La empresa vende sus productos a alguien que luego será el encargado de exportar la mercadería, ponerla en el mercado extranjero y ocuparse de la distribución y comercialización. Como ventajas se pueden mencionar los bajos recursos asignados y la no asunción de riesgos por parte de la empresa. Por otra parte, la desventaja que presenta es la falta de control sobre el proceso. Ejemplos de exportación por vía indirecta:

---

<sup>21</sup> Sciscenko, Francisco y Olmedo, Pablo. (2004). "Prepararse para exportar: ¿qué debe hacer una Pyme que quiera iniciarse con éxito en el campo exportador?", Capítulo 1 "¿Qué implica para una Pyme Internacionalizar sus Negocios?". Segunda edición, Guía Práctica S.A., Buenos Aires.

- a) Ser proveedor de una empresa exportadora que utiliza los productos de la pyme como parte integrante de sus productos y al exportar estos también está exportando los productos de la pyme.
  - b) Brokers o Agentes, que ponen en contacto a compradores internacionales con vendedores nacionales y se ocupan de toda la operación de exportación, obteniendo una comisión.
  - c) Empresas de trading, que localizan potenciales demandas del exterior para luego buscar proveedores nacionales que puedan satisfacerlas. En algunos casos unen a ambas partes, se encargan de realizar los trámites, diseñar toda la logística de la operación y asesorar a ambas partes para luego cobrar una comisión. En otros casos, ellos mismos compran la mercadería en el mercado local para luego exportarla a los compradores internacionales.
- 2- Exportaciones Directas. En este caso las operaciones de exportación son llevadas a cabo por la misma empresa. Representa un grado de compromiso mayor y, a su vez, un mayor riesgo y disponibilidad de recursos. En compensación se tiene control sobre las operaciones y un mayor nivel de operaciones y ventas. La empresa tendrá que relacionarse con actores en el país de destino como:
- a) Importadores, que luego se ocuparán de la venta y distribución en el país de destino.
  - b) Agentes, actúan como representantes de la empresa en determinados mercados. Se encargan de contactar a los potenciales clientes en los mercados de destino, negociar los términos de las operaciones, controlar la llegada de la mercadería y gestionar los cobros.
  - c) Distribuidores, éstos no actúan en nombre de la empresa, sino que compran sus productos para luego revenderlos, por lo que representan un cliente para la misma. Este tipo de operación se suele sustentar en contratos de largo plazo.

3- Exportaciones de Tipo Asociativas. Incluye aquellas modalidades en que la empresa actúa asociada a otras empresas. Algunas de las formas más comunes de colaboración son:

- a) La asociación con otra empresa para ingresar a un mercado exterior, mediante la utilización de las redes de comercialización y distribución que ésta ya posee en el otro mercado. En general, implica la asociación con una empresa radicada en el país de destino. En este caso la empresa exportadora se centra en el proceso de producción y la otra empresa en comercializar los productos.
- b) Consortios de exportación. Consiste en la asociación de varias empresas que crean una entidad independiente, con el aporte de todas las empresas participantes, para comercializar sus productos internacionalmente, y que de esta manera bajen los costos relativos.
- c) Joint-ventures o alianzas estratégicas con un socio del país de destino. En este caso la alianza da origen a una nueva empresa cuyo objetivo será insertar los productos en ese mercado. Para la empresa exportadora contar con un socio local le permite contar con información del mercado de destino, disminuir los riesgos al integrarse capital de ambas partes, compartir costos, acceder a tecnologías y conocimientos. Hay que tener en cuenta que la legislación de muchos países impide o pone trabas a las inversiones extranjeras directas, lo que puede sortearse a través de la presencia de un socio local.
- d) Acuerdos de Licencia y/o Franquicia. Son acuerdos mediante los cuales una empresa otorga a otra, en este caso radicada en un mercado externo, el derecho de fabricar, usar y/o vender una patente o un determinado Know How a cambio de una contraprestación.

Damos por entendido que existen numerosas alternativas de ingreso, cada una de ellas con características concretas que las diferencian de las demás. Creemos que en esta primera etapa el camino más conveniente para la empresa Domitec S.A. es realizar una exportación directa mediante un Importador o Distribuidor ya que la misma cuenta con un departamento dedicado al Comercio Exterior y está en condiciones tanto legales

como productivas para efectuar este tipo de operación. Además se vería beneficiada por el total control que se posee sobre todo el proceso y mayores ganancias.

### **Las variables de Marketing y su aplicación a una Estrategia Internacional**

Analizamos cada una de las cuatro variables fundamentales de todo plan de marketing, sus fundamentos conceptuales, sus componentes y sus interrelaciones con el resto de las variables, dentro del marco conceptual de una estrategia de comercio exterior:

#### ➤ Producto

Al momento de decidir embarcarse en el mundo de los mercados internacionales, la empresa debe decidir qué modificaciones en el producto se necesitan o justifican para adaptarse al mercado objetivo. En base a esto, podemos centralizar la decisión en cuatro opciones:

- a- Vender el producto tal cual es
- b- Modificarlo en relación al país o región meta
- c- Rediseñar uno nuevo en base al existente
- d- Incorporar todas las diferencias en un producto flexible y transformarlo en uno global

En definitiva, la organización debe tomar la decisión de estandarizar o adaptar sus productos. Por un lado, es innegable que la estandarización supone un gran ahorro en costos de producción y marketing. Sin embargo, esta opción no siempre puede resultar exitosa, ya que las condiciones de demanda y uso pueden varían, haciendo obligatorio modificar el producto. El argumento de que el mundo se está homogeneizando es sólo verdad para una cantidad limitada de productos cuya marca es reconocida y cuyo manejo requiere mínimos conocimientos. Por otro lado, el proceso de adaptación supone la incógnita de si realmente es justificable el costo y trabajo de investigación que requiere. Es importante tener en cuenta ciertos factores que pueden afectar este proceso:

- El o los mercados que se fijaron como meta.
- El producto y sus características.
- Las características de la empresa.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Op. Cit. Czinkota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka A. (2008). Capítulo 10 “*Adaptación del producto*”.

Como se mencionó anteriormente, nos dedicamos a analizar el producto jabón líquido para lavar ropa en la presentación de 800cc bajo la marca “Clow”.



Las razones que impulsaron a la empresa a desarrollar éste fueron las diversas ventajas del jabón líquido frente al jabón en polvo, entre las que podemos mencionar:

- Se disuelven rápidamente y no dejan residuos visibles en las telas. Los jabones en polvo contienen ingredientes que no logran disolverse por completo, dependiendo de la cantidad de agua, su temperatura y la carga de ropa; en cambio los jabones líquidos evitan este tipo de preocupaciones.
- Son menos agresivos con las prendas y quitan las suciedades más profundas ya que penetran en los tejidos.
- Pueden ser utilizados en cualquier prenda, independientemente del tipo de tela o color.
- El costo por lavado es similar al de los jabones en polvo, pero con un mayor rendimiento si se siguen correctamente las instrucciones para el diluido del producto.
- Son biodegradables. Los jabones en polvo tienen un impacto negativo al lavarropas: al no tener una buena disolución dañan su estructura interna, siendo necesarias reparaciones y/o reemplazo de piezas. Además son causa de malos olores en su interior debido a la acumulación de bacterias y otras sustancias incrustantes.

Para lograr productos de calidad elaborados con alta eficiencia productiva los directivos de Domitec S.A. consideran a la investigación y desarrollo, y la tecnología y procesos productivos la base de su estrategia competitiva. Esto se integra a una estrategia comercial basada en la cercanía con los clientes y un sistema de gestión de las relaciones con los mismos, buscando la mayor satisfacción no solo respecto de los productos, sino de la atención y servicio en general.

También son conscientes que la presentación del producto es fundamental, tanto, que puede determinar que éste sea un éxito o un fracaso. El packaging tiene como objetivo primario atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de



comunicación hacia el consumidor. El envase primario, es decir, aquel que está en contacto directo con el producto, se obtiene mediante el soplado de preformas PET (politereftalato de etileno). El hecho de ser un material inerte y sin aditivos lo hace adecuado para el contacto. Además, su ligereza, junto con una elevada resistencia a los golpes es sinónimo de ventajas durante el embotellado (menos roturas), transporte y almacenaje, y también de mayor comodidad para el consumidor.

Una vez conocidas las distintas alternativas que existen sobre la adaptación del producto, y tras analizarlas respecto al caso abordado, decidimos implementar una estrategia de extensión, es decir, vender el mismo sin ninguna adaptación, en el mercado uruguayo. Esta elección se debe en parte porque pudimos comprobar que las variables del país meta no difieren con las de Argentina, y de esta forma se estarían ahorrando importantes costos, que la empresa no podría hacer frente.

#### ➤ Precio

Es importante desatacar que el precio, además de ser un medio de comunicación con el comprador (porque ofrece una base para evaluar el atractivo de nuestra oferta), es la única variable, dentro del conjunto del mix de marketing, que genera ingresos, ya que las demás solo implican costos. Por ello es necesario considerarla como un instrumento estratégico a la hora de tomar decisiones. En cuanto a la decisión de fijar el precio de exportación, existen tres alternativas:

- Descremado. Se utiliza en productos únicos, con un segmento del mercado dispuesto a adquirirlos a precios altos. El precio disminuirá gradualmente a medida que la empresa pueda colocar más productos en el mercado y dirigirlos a una mayor cantidad de segmentos. El éxito de esta alternativa dependerá del nivel de reacción de la competencia.
- Seguir el precio del mercado. Se emplea cuando existen productos similares en el mercado meta. El precio se va a determinar en función de los establecidos por la competencia. Es importante que el exportador conozca los costos del producto y sea consciente de su vida útil.
- Fijación de precios de penetración. Con esta alternativa se busca generar un gran volumen de ventas y por ende ganar participación en el mercado, por lo que será necesario una política de precios bajos. Se aplica a mercados masivos donde los

consumidores sean sensibles a las bajas en los precios.<sup>23</sup>

Teniendo en cuenta que los dos factores básicos determinan los límites para establecer los precios son el costo del producto, que establece un mínimo, y los precios de productos de la competencia y sustitutos, que crean un tope, decidimos que la estrategia más acertada sería la de seguir el precio del mercado meta, es decir, fijarlos tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles, estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, basándonos en el modo en el que el mercado percibe la cuantía de éstos y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto.

➤ Comunicación

La comunicación es de vital importancia cuando las personas que interactúan se encuentran distantes geográficamente y pertenecen a diferentes culturas. Para que sea efectiva, el emisor, además de estudiar las características del receptor antes de codificar el mensaje, es decir, convertirlo en una forma simbólica para que el receptor lo entienda de manera adecuada, deberá establecer la ruta por la cual el mensaje se va a dirigir. En función de lo expuesto, resulta interesante destacar los instrumentos de comunicación:

- Publicaciones de negocios, especializadas y directorios. Todo exportador tiene a su alcance publicaciones de negocios y comerciales, así como directorios. A las publicaciones especializadas podemos clasificarlas en horizontales (se enfocan en una función laboral en particular con repercusiones en ciertas líneas industriales) y verticales (tienen que ver con una industria específica). Por otro lado, los directorios, conocidos como “páginas amarillas”, permiten a los empresarios publicar sus negocios.
- Marketing directo. Este instrumento plantea la posibilidad de establecer una relación con un determinado cliente con el fin de lograr respuestas inmediatas. Esto se logra mediante políticas de telemarketing o venta directa. Se pueden mencionar como medios al correo directo, televisión, revistas o periódicos.
- Internet. Actualmente es imprescindible contar con un sitio de Internet. Por ello, es importante contar con uno bien diseñado y promovido.
- Ferias o exposiciones y misiones comerciales. Se trata de eventos en los cuales fabricantes, distribuidores y otros proveedores exhiben sus productos o

---

<sup>23</sup> Ibidem. Capítulo 11 “Fijación de precios de exportación”.

describen sus servicios a clientes. Algunas de las ventajas que presentan estos eventos se pueden resumir en:

- Oportunidad de exponer o examinar determinados productos en persona.
- Promueve el renombre comercial y permite el cultivo de las relaciones comerciales.
- Posibilidad de encontrar un intermediario el cual represente nuestra marca en el exterior.
- La asistencia es una de las mejores maneras de contactar funcionarios gubernamentales y autoridades.
- Permite conocer e investigar determinados mercados y culturas.
- Se puede llegar a un gran número de potenciales clientes en tan solo una presencia.
- Venta personal. Este recurso se constituye como el más efectivo para las empresas, sin embargo sus costos pueden ser altos. Permite una retroalimentación inmediata sobre la respuesta del cliente así como información de los mercados.<sup>24</sup>

Lo primero que debe tener en cuenta la empresa, a la hora de diseñar el plan de comunicaciones de su estrategia internacional, es justamente el carácter integral que exige la misma. Para ello el primer paso es tener en claro qué mensaje desea transmitir.

El mensaje que Domitec S.A. quiere transmitir es que su producto ofrece grandes beneficios, y a su vez crea mayor valor para los compradores. Por ello resulta importante destacar las múltiples ventajas del jabón líquido frente al jabón en polvo, y en segundo lugar acentuar que el producto es económico (en comparación a las primeras marcas) pero no descuida por ello la calidad.

En esta primera etapa entendemos que las ferias y exposiciones son herramientas fundamentales para comunicar la oferta exportadora de la empresa, pero justamente para aprovechar su potencial, esta participación debe ir acompañada de toda una estrategia de comunicación que se centre en los potenciales clientes, y que utilice todas las técnicas de comunicación que hoy están al alcance de la empresa. También consideramos adecuado utilizar, dentro de las técnicas de marketing directo, la denominada mails, que consiste básicamente en armar una base de datos de potenciales compradores de los

---

<sup>24</sup> Ibidem. Capítulo 12 “Comunicación de Marketing Internacional”.

productos de la empresa y enviarles en forma digital una oferta exportadora, folletos, información adicional sobre el producto o la empresa. Y finalmente creemos que en estos primeros pasos hacia la internacionalización es necesario que la empresa rediseñe su página web preparándola para los negocios internacionales.

### ➤ Distribución

Los canales de distribución son esenciales para construir vínculos entre vendedor y comprador. Existen diferentes sistemas de distribución:

- La empresa vende directamente a los clientes mediante su propia fuerza de ventas.
- La empresa opera mediante intermediarios independientes.
- El negocio depende de un sistema de distribución externo que puede tener cobertura regional o global.

A la hora de diseñar el canal, es importante tener en cuenta su longitud y ancho. La longitud se refiere al número de etapas o niveles (diferentes tipos de intermediarios), por el que pasa el producto para llegar al cliente. Por otro lado, el ancho determina la cantidad de factores en una misma etapa de distribución. Al momento del diseño además se deberán considerar determinantes externos (como características del cliente, cultura y competencia) e internos (como los objetivos de la compañía, capital, costos, cobertura, control, continuidad y comunicación).<sup>25</sup>

Entendemos que, al igual que en otros productos de consumo masivo, la distribución tiene una importancia crucial a la hora de competir con éxito. El acceso a los canales de distribución, teniendo en cuenta la gran diversidad existente y la importancia de estar presente en el punto de venta, tiene una relevancia tal que puede considerarse una variable crítica.

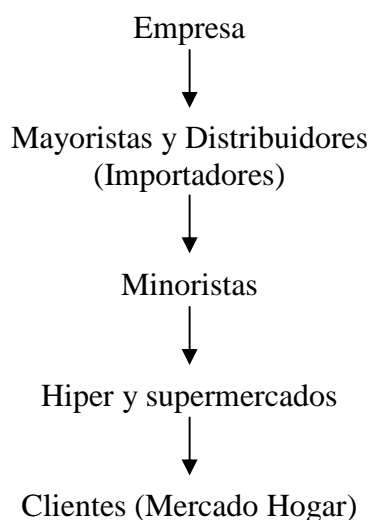
En este campo, la firma debe intensificar sus esfuerzos por dotarse de una red eficiente de distribución, combinando recursos propios con el accionar de terceros; en este último campo, el rol de los mayoristas y distribuidores resulta fundamental.

---

<sup>25</sup> Ibidem. Capítulo 13 “*Administración de la Distribución*”.

Teniendo en cuenta que los canales de distribución existen con el propósito de crear utilidad para los clientes, la estrategia que debe emplear la empresa es intentar llegar con el producto a la mayor cantidad de puntos de ventas posibles. El principal canal para llegar al mercado hogar lo constituyen las cadenas de hiper y supermercados.

Elaboramos un esquema en el que se refleja el canal de distribución y los intermediarios que lo conforman:



### **Cálculo del precio de exportación**

El precio es una variable clave dentro de la estrategia exportadora. Para fijarlo hay que tener en cuenta varios aspectos (costos, política de la empresa, competencia, mercado, tipo de operación) en los que se mezclan cuestiones técnicas y estratégicas.

En primer lugar debemos efectuar un costo real y preciso de la mercadería, teniendo en cuenta que los márgenes de utilidad sean sensiblemente menores a los establecidos en el mercado local, ya que un elevado margen de ganancia tal vez no permita concretar la venta. En este caso decidimos fijar una utilidad del 30% para que el precio final del producto “colocado en góndola” suponga un precio razonable y competitivo en comparación con artículos similares en el mercado de destino.

En segundo lugar debemos tener en cuenta que el precio de cotización final se debe establecer de acuerdo a cualquiera de los Incoterms<sup>26</sup> utilizados en el comercio internacional. Actualmente contamos con once condiciones de venta agrupadas: grupo E

---

<sup>26</sup> Son normas oficiales de la Cámara de Comercio Internacional. La referencia a los Incoterms 2010 en una operación de compraventa internacional define claramente las obligaciones respectivas de las partes y reduce el riesgo de complicaciones legales.

(EXW), grupo F (FAS, FCA, FOB), grupo C (CIF, CIP, CPT, CFR) y grupo D (DAT, DAP, DDP). La utilización de cada uno dependerá de la decisión tomada por el vendedor o por el consenso acordado entre vendedor y comprador. Asimismo, debemos aclarar que dichas cláusulas están sujetas al medio de transporte internacional que se utilice.

Decidimos cotizar en términos CIP, para brindar a nuestro potencial cliente un mayor número de facilidades, y lograr de esta forma que la cotización resulte atractiva para aquél. A través de una cotización en términos CIP el comprador deberá hacerse cargo de todos los gastos y costos que surjan desde el punto de entrega (en el país de destino) acordado con el vendedor, hasta su colocación en sus instalaciones.

Teniendo en cuenta que es posible establecer “cantidades mínimas” de venta, para poder de esta manera generar menor incidencia de los costos fijos, establecimos que 2184 cajas representan el punto óptimo, con el cual se optimiza la distribución de las cajas en pallets y, posteriormente en el medio de transporte seleccionado. Para alcanzar este resultado, calculamos la cantidad de mercadería que soporta el medio de transporte, en función del peso y del volumen de la mercadería a ser exportada.

Una vez obtenida la cantidad de mercadería a ser exportada, el paso siguiente, en este caso, es calcular el precio FCA, para lo cual utilizamos la siguiente fórmula y datos:

$$FCA = \frac{\text{Costo Total (U\$S)}}{1 + B - GE - (U \times 1,54)}$$

Donde:

- B = Beneficios (por ejemplo reintegros)
- GE = Gastos de Exportación en función de porcentajes ponderados (por ejemplo honorarios del despachante de aduana, comisiones bancarias o de agentes, derechos de exportación, gastos de despacho y puerto, entre otros)
- U = Utilidad pretendida

Costos de fabricación	\$ 32.725,96	
Derecho de Exportación Intrazona	0,00%	0
Reintegro Intrazona	4,30%	0,043
Honorarios despachante de aduana	1% FOB o \$300 mínimo	0,01
Gastos bancarios	0,20% FOB o mínimo U\$S 30 por cobro divisas U\$S 28 por gastos generales	0,002
		(28 x 2) U\$S 56
Otros gastos	Gastos de despacho \$700 pesos Libre circulación SENASA/INAL (aviso) \$750 pesos Agente de transporte aduanero \$450 pesos por camión Certificado de origen común/Mercosur \$400 pesos	[(700 + 750 + 450 + 400) / 15,4] U\$S 149,35

FCA Avellaneda =	\$32.725,96 + \$56 + \$149,35	FCA Avellaneda =	\$ 32.931,31	\$ 57.875,77
	1 + 0,043 – 0,01 – 0,002 – (0,3 x 1,54)		0,569	

Finalmente, para llegar a nuestro precio de exportación, CIP Montevideo, debemos adicionar el transporte y seguro internacional. En cuanto al flete, decidimos utilizar la tarifa cotizada por la empresa “LO VUOLO S.R.L.”, de U\$S 3.100, por el camión completo, con carga general, cubriendo el trayecto desde la ciudad de Avellaneda, provincia de Santa Fe, hasta la ciudad de Montevideo, Uruguay. En relación al seguro, tomamos lo presupuestado (0,5% sobre el valor declarado de la carga) por la misma empresa, ya que ofrece un seguro contra todo riesgo. A continuación detallamos el cálculo final:

FCA Avellaneda	\$ 57.875,77
Flete	\$ 3.100
Seguro	\$ 289,38
CIP Montevideo	\$ 61.265,15

Precio CIP Montevideo (Orden Mínima)	Precio CIP Montevideo por caja (12 unidades)
U\$S 61.265,15	U\$S 28,05

## **Destinación aduanera, medio de transporte y medio de pago/cobro**

### **➤ Destinación aduanera**

La propuesta es utilizar una destinación definitiva de exportación para consumo, que es aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero. También se deberá solicitar una destinación de tránsito de exportación (aquella en virtud de la cual la mercadería de libre circulación en el territorio aduanero, que fuere sometida a una destinación de exportación, en una aduana, puede ser transportada hasta otra aduana del mismo territorio aduanero, con la finalidad de ser exportada desde esta última) la cual se formalizará por escrito ante el servicio aduanero en la misma declaración por la que se solicita la destinación definitiva de exportación.

El trámite se deberá realizar en el Resguardo Jurisdiccional de la ciudad de Reconquista, Jurisdicción de la Aduana de Santa Fe (aduanas de inicio del tránsito). Se utilizará el paso fronterizo Gualeguaychú – Fray Bentos, siendo la Aduana de la Ciudad de Gualeguaychú, la aduana de fin del tránsito.

### **➤ Medio de transporte**

Esta operación se llevará a cabo mediante transporte terrestre. Las razones que justifican la elección de dicho modo de transporte son: a) la cercanía geográfica entre las partes, b) por ser mercadería de mucho peso y c) porque posibilita que el transporte se realice en menor tiempo, si tenemos en cuenta que el aeropuerto y/o puerto habilitados para la ejecución de operaciones aduaneras (zona primaria aduanera) más cercano, se encuentran en la ciudad de Rosario, lo que además incrementaría los costos, al verse aumentado el recorrido que debería transitar la mercadería.

### **➤ Medio de pago/cobro**

Elegimos utilizar una transferencia bancaria, también conocida como orden de pago simple. Se trata de una petición formal que cursa el ordenante (importador) a su banco para que, directamente o valiéndose de un intermediario, pague a un tercero, en este caso al exportador, una determinada suma de dinero. El cobro se hará en dos partes: 60% del total por adelantado, y el 40% restante contra el envío de documentación. Seleccionamos esta forma de pago por los siguientes motivos:

- *Proximidad geográfica*: la cual imposibilita la utilización de otros medios de pago/cobro, al no tener suficiente tiempo para envío de documentación.



- *Es el medio de cobro más rápido* al que puede acceder el exportador, y además supone menos comisiones y gastos en comparación a otros medios de pago/cobro.

El esquema de funcionamiento que se seguiría se describe a continuación:

- (1) El importador ordena a su banco que haga una transferencia a favor del exportador por el 60% acordado, ya que se trata de una transferencia simple de pago anticipado.
- (2) El banco emisor adeuda de forma inmediata el importe transferido en la cuenta del ordenante.
- (3) El banco emisor instruye al banco pagador para que abone el importe al exportador.
- (4) El exportador recibe un abono en su cuenta en pago de la venta realizada.
- (5) El exportador embarca la mercadería objeto de la venta, luego deberá enviar la documentación pertinente al importador, el cual, una vez recibida, procederá de igual forma que en el paso 1, pero transfiriendo el 40% restante.<sup>27</sup>

### **Secuencia aproximada de la operación de exportación**

Lunes 26 de septiembre. La empresa exportadora procede a enviar al potencial cliente “Tienda Inglesa - Henderson y Cía. S.A.” una Oferta Cotización. La misma tiene una validez de 15 días desde su fecha de emisión.

Martes 27 de septiembre. La empresa recibe de “Tienda Inglesa - Henderson y Cía. S.A.” una Orden de Compra por la cantidad mínima establecida en su oferta. La empresa exportadora remite la factura proforma a su cliente. La aceptación de dicha factura se recibe vía mail en el mismo día.

Jueves 29 de septiembre. El banco corresponsal notifica mediante mensaje SWIFT al banco del exportador, que el importador ha pagado el 60% de adelanto según lo acordado.

---

<sup>27</sup> Lanza, Paulo. (2016). Material de Cátedra: “*Régimen Económico Financiero del Comercio Internacional*”. Lic. en Com. Internacional, Universidad Abierta Interamericana.

Lunes 3 de octubre. El banco del exportador informa a éste que tiene a su disposición el monto correspondiente a la transferencia realizada por parte del importador.

Martes 4 de octubre. La empresa exportadora toma contacto con su despachante para definir funciones, honorarios, gastos de despacho y otros servicios complementarios que pueda tomar a su cargo. Una vez confeccionada la documentación comercial (Factura Comercial E y Lista de Empaque), la entrega a este último para que comience la tramitación de la documentación suplementaria y posteriormente el permiso de embarque.

Miércoles 5 de octubre. Ya con toda la documentación disponible, el despachante procede a confeccionar el permiso de embarque: ingresa al Sistema Informático María (SIM) todos los datos pertinentes y al momento de validar dicho permiso (bajo una Destinación Definitiva de Exportación para Consumo) utiliza la opción de oficialización bajo el artículo 376 del Código Aduanero (Destinación Suspensiva de Tránsito de Exportación). A continuación, deberá disponer cuáles serán las aduanas de inicio y fin. Finalizados estos pasos, se termina con la validación y oficialización. El despachante presenta este permiso y demás documentación probatoria de la exportación en el Resguardo Jurisdiccional de la ciudad de Reconquista, Jurisdicción de la Aduana de Santa Fe, el cual es tomado por el empleado presentador del servicio aduanero. El Servicio Aduanero, una vez recibido, controla que el exportador y despachante estén habilitados para actuar como tales; la Posición Arancelaria (P.A.), precio mínimo y FOB, derechos, gravámenes.

Martes 11 de octubre. El despachante coordina con el exportador y la Empresa de Transporte el lugar, día y hora en que se procederá a cargar la mercadería, e informa a la Aduana, desde el SIM, de lo relativo a la carga (permiso de carga). Allí la Dirección General de Aduanas (DGA) aplicará (desde el SIM) el canal de selectividad (verde, naranja o rojo) para efectuar el control. El presentador de aduana gira el permiso de embarque al guarda y/o verificador (dependiendo del canal). A su vez, el despachante se pone en contacto con un Agente de Transporte Aduanero (ATA), para comunicarle de la fecha de carga en planta, y para que proceda a confeccionar la Carta de Porte (CRT) y MIC/DTA.

Miércoles 12 de octubre. Se realiza la carga de la mercadería al camión en las instalaciones de la empresa, a través del régimen de Consolidación en Planta<sup>28</sup>. La empresa exportadora se encuentra habilitada para cargas a granel y carga general. Se traslada hasta las instalaciones, personal de servicio aduanero a efectos de aplicar los controles pertinentes (control documental y/o físico de la mercadería, dependiendo del canal).

Siendo así, el servicio aduanero controla la carga de la mercadería. Luego ATA y guarda precintan el camión, y se ingresa el pre-cumplido informático a través de una terminal conectada al SIM. Posteriormente el ATA cumple en presentar los documentos correspondientes al medio transportador. El camionero recibe toda la documentación pertinente e inicia el transporte.

Ese mismo día, con los documentos correspondientes se solicita al importador que realice la transferencia bancaria por el 40% restante del valor total de la exportación. El importador, al tener constancia de que la mercadería fue embarcada, ordena a su banco que transfiera el 40% restante de la operación.

Jueves 13 de octubre. Una vez que ingresa a Zona Primaria Aduanera en la frontera de Gualeguaychú, el servicio aduanero otorga el cumplido al tránsito. Una vez obtenido el cumplido, el camión puede cruzar frontera.

Viernes 14 de octubre. El banco corresponsal del exterior confirma al banco del exportador que está disponible el monto correspondiente a la segunda parte del pago, y éste último avisa a la empresa exportadora que tiene a su disposición el pago de la transacción comercial realizada.

Lunes 17 de octubre. El exportador tiene depositado en su cuenta bancaria el dinero correspondiente a la venta realizada al exterior, no obstante, el cobro debe

---

<sup>28</sup> Bajo este sistema, la empresa exportadora debe contar con un predio en condiciones aptas, que permita el ingreso y salida de camiones, que puedan maniobrar tanto grúas como auto-elevadores, una zona perfectamente delimitada y demarcada en dónde se producirá la consolidación y exportación de la mercadería, con Circuito Cerrado de Tv (CCTV), que monitoree el proceso de consolidación y exportación desde una hora antes y hasta una hora después. Además, en todo momento se debe poder observar desde la PC asignada al Servicio Aduanero (con el Hard y Soft requeridos) las imágenes que captan las cámaras citadas, no solamente de las mercaderías sino también de los medios de transporte (camión y sus patentes), y del contenedor (si hubiera) pudiendo observarse las siglas identificatorias del mismo y su estado en general.

realizarse liquidando las divisas en el Mercado Único y Libre de Cambio, siendo necesario que el exportador presente la documentación referente a la exportación para acceder al mercado de cambios.

## **CONCLUSIONES**

Con todo lo expuesto podemos afirmar que llevar adelante un proyecto de exportación es una decisión difícil, ya que se trata de una fase dentro de un proceso más amplio, en el cual las empresas deciden internacionalizar sus negocios, pero no es imposible ya que existe una amplia gama de alternativas que se adaptan a las capacidades y posibilidades de cada una.

Sin duda, el empresario tendrá que producir una serie de erogaciones, que no tienen que ser consideradas como un gasto sino como una inversión, las que amortizará con los ingresos de las sucesivas exportaciones, por lo que insistimos en que la actividad exportadora no debe tomarse como algo casual.

Somos conscientes de que muchos productos tienen por su propia constitución diferencias en sus procesos de exportación. No obstante, hay lineamientos básicos que podemos considerar generales para todo tipo de operación.

Muchas empresas son exitosas en los mercados domésticos, pero pueden fallar al extender sus operaciones internacionalmente. El conocimiento previo y el análisis de la situación del mercado externo al que éstas pretenden atender son fundamentales. Aquí se ve demostrado el valor que tiene realizar una investigación de mercado, la cual proporciona datos importantes para la creación de una adecuada estrategia de penetración, y teniendo en cuenta la limitación de recursos con los que cuentan el general de las empresas, esto les permite ahorrar dinero y tiempo y lograr una mejor focalización de sus expectativas sobre la oportunidad del negocio en sí mismo.

Simultáneamente, otro factor de gran importancia es desarrollar una estrategia adecuada, en base a la identificación de ventajas competitivas con las cuales la empresa pueda competir exitosamente. Las empresas que determinen dónde se encuentran, tengan en claro cuáles son sus objetivos y cuenten con estrategias simples y claras podrán hacer frente a este tipo de operaciones sin dificultad.

Finalmente esperamos que el análisis desarrollado sirva como guía para aquellos directivos y empresarios, sin experiencia internacional previa, que deseen encauzar sus organizaciones hacia los mercados externos y, en particular, para el caso de las pequeñas y medianas empresas, con características similares a Domitec.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Czinkota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka A. (2008). *“Marketing Internacional”*, Octava edición, Cengage Learning Editores, México.
- Dei, Daniel H. (2006). *“La Tesis: Cómo orientarse en su elaboración”*, Segunda edición, Prometeo Libros, Buenos Aires.
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2002). *“Dirección Estratégica”*, Quinta Edición, Prentice Hall, México.
- Lanza, Paulo. (2016). Material de Cátedra: *“Régimen Económico Financiero del Comercio Internacional”*. Lic. en Com. Internacional, Universidad Abierta Interamericana.
- Porter, Michael E. (1990). *“La ventaja competitiva de las naciones”*, Primera edición en español, Vergara, Buenos Aires.
- Sabino, Carlos A. (1998). *“Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”*, Edición ampliada, Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- Scavone, Graciela. (2002). *“Cómo se escribe una tesis”*, Editorial La Ley, Buenos Aires.
- Sciscenko, Francisco y Olmedo, Pablo. (2004). *“Prepararse para exportar: ¿qué debe hacer una Pyme que quiera iniciarse con éxito en el campo exportador?”*, Segunda edición, Guía Práctica S.A., Buenos Aires.
- Segré, Gustavo y Aleksink, Néstor. (2012). *“Fundamentos para un Proyecto de Exportación”*, Segunda edición, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial, Buenos Aires.

### **Artículos web**

- Banco Mundial. *“Perspectivas Económicas Mundiales: América Latina y el Caribe, efectos secundarios en el marco de un crecimiento débil”*. Publicado en 2016. Disponible en [https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23435/LAC\\_Overview\\_GEP\\_Jan2016\\_SP.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23435/LAC_Overview_GEP_Jan2016_SP.pdf?sequence=10&isAllowed=y)

Infobae. “*Cuáles son los 10 beneficios de la Nueva Ley Pyme*”. Publicado 18/10/2016.  
Disponibile en <http://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>

Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo. “*Guía país Uruguay*”.  
Publicado en 2016. Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016657577.html?idPais=UY>

Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo. “*Informe económico y comercial Uruguay*”. Publicado en 2015. Disponible  
<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015552706.html?idPais=UY>

Nielsen. “*La Suciedad de la Limpieza: Tendencias y Actitudes Alrededor del Mundo hacia los Productos de Limpieza del Hogar y Lavandería*”. Publicado en 2016.  
Disponibile en  
[http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_HomeCare.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_HomeCare.pdf)

ProChile. “*Cómo hacer Negocios con Uruguay*”. Publicado en 2014. Disponible  
[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1421352807Uruguay\\_Como\\_Hacer\\_Negocios\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1421352807Uruguay_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf)

Fundación Exportar. “*Informe país Uruguay*”. Publicado en 2016. Disponible en  
[http://www.exportar.org.ar/download\\_popup.php?st=pdf&fid=bd36033c2a3a1b2a214c80d46229af10&mn=Informe%20Pa%C3%ADs%20-%20Uruguay.pdf](http://www.exportar.org.ar/download_popup.php?st=pdf&fid=bd36033c2a3a1b2a214c80d46229af10&mn=Informe%20Pa%C3%ADs%20-%20Uruguay.pdf)

Uruguay XXI. “*Importaciones por Partidas*”. Publicado en 2016. Disponible en  
<http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2016/01/M-Partidas.xlsx>

### **Páginas web**

Página web de la agencia de promoción de inversiones y exportaciones de Uruguay (Uruguay XXI): <http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/Index.html>

Página web de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica:  
<http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/agencia>

Página web Tarifar: <http://www.tarifar.com/tarifar/qs.jsp>