



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**
María Soledad Balestro

PLAN DE NEGOCIOS EXPORTADOR DE CAMISAS MASCULINAS ARGENTINAS A URUGUAY

Alumna: María Soledad Balestro

Diciembre/2014



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

INDICE

1. INFORME EJECUTIVO	4
1.2. Historia.....	4
2. PERFIL DE LA EMPRESA	6
2.1 Misión, Visión, Cultura, Valores y Objetivos	6
2.1.1 Misión	6
2.1.2 Visión	6
2.1.3 Cultura	6
2.1.4 Valores	6
2.1.5 Objetivos	6
2.2 Estructura Organizativa	7
2.3 Recursos Disponibles.....	7
2.4. Inversión.....	8
2.5. Producción.....	8
2.6. Productos	10
2.7. Clientes actuales y forma de venta	11
2.8. Características del mercado interno.....	12
2.9. Análisis FODA.....	12
3. DECISION POLITICA DE EXPORTAR.....	16
3.1 Disposiciones locales	16
3.2. Tratamiento arancelario.....	17
3.3. Normas para exportación	17
4. IDENTIFICACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES	18
4.1 Comercio Exterior	18
4.2. El Sector Indumentaria en Argentina	19
5. EL MERCADO URUGUAYO	21
5.1 Perfil - Principales indicadores.....	21
5.1.1 Índice de Precios del Consumo	21
5.1.2. Índice Medio de Salarios	22
5.1.3. Tasa de actividad, empleo y desempleo, por sexo	22
5.1.4. Cotización del Peso Uruguayo.....	23
5.1.5. Estratificación de los hogares del país	23
5.1.6. Demografía y población del Uruguay.....	24
5.2. Comercio Exterior de Uruguay	25
5.2.1 Exportaciones uruguayas de la Posición arancelaria 61051000 en USD.....	25
5.2.2. Top ten importaciones uruguayas de la Posición arancelaria 61051000.....	26
5.3. Descripción y tamaño del mercado	27
5.4 Acceso al Mercado	29



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

5.4.1. Derechos de Importación.....	29
5.5. Aspectos Culturales.....	29
6. COMERCIALIZACION	30
6.1. Producto.....	30
6.1.1 Presentación	30
6.1.2 Características del packaging.....	30
6.2 Precio	31
6.2 Plaza.....	31
6.3 Promoción	31
6.4.1 Ferias Internacionales	32
6.5. Packaging.	32
7. ASPECTOS OPERATIVOS	33
7.1 Logística Internacional	33
7.2 Envase y Embalaje.....	34
7.3 Transporte	34
7.4 Incoterm.....	34
7.4.1. Condición de pago	34
7.5 Documentación de Exportación:.....	35
8. ANÁLISIS FLUJO DE FONDOS	36
8.1 Costo exportación	36
8.2 Costo Financiero	37
9. CONCLUSIONES.....	38
10. BIBLIOGRAFÍA	39



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

1. INFORME EJECUTIVO

1.2. Historia

Rabonera nace en Enero del 2009 a través de la comercialización de camisas clásicas para hombres de buen vestir. La primera producción fue de 100 camisas variadas, donde ya se compraban confeccionadas y Rabonera colocaba las etiquetas.

A principio del 2010 se decidió empezar a comprar telas importadas de Brasil y la India, a través de un importador, para confeccionarlas y demostrar el buen gusto por la camisería elegidas por el dueño.

Rabonera considera que todos los días se aprende algo, es por eso que en el 2011 decidió darle un gran vuelco a las camisas y agregarles más detalles, diseños y ser cada vez más selectivo en los dibujos de las telas respetando siempre la confección y el Algodón 100%.

El dueño sabía que para formar una gran compañía había que rodearse de los mejores profesionales y así poder darle cada vez más seriedad a la empresa. Es así, que en febrero del 2012 Julio Scoreanzi, Licenciado en Comercio Exterior, ingresa a Rabonera para formar un equipo de trabajo en varias áreas. Por otro lado, ese mismo año se empieza a marcar aún más la moda en las camisas y a definirse mejor el público, jóvenes de 16 a 35 años.

Finalmente, el 2013 se transformó en el mejor año para la empresa, debido al crecimiento de las ventas, la incorporación indirecta de varios profesionales, los cuales aportaron conocimientos en sus respectivas áreas (tercerización). En este año, también, se destacó la buena relación con los proveedores y con los clientes. Además se inauguró una tienda online (<http://store.rabonera.com/camisas/>).

En 2014 se acompañó el crecimiento con visitas a países como Chile y Uruguay (futuros mercados de exportación) para conocer más sobre el consumidor en dichos mercados.

Este mismo año se desarrolló la producción y comercialización de remeras para el mismo sector de mercado en que se comercializan las camisas.



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

Para 2015 se plantearon varios objetivos, muy ambiciosos, en base a la realidad que vive actualmente la empresa:

- Duplicar el volumen de producción de camisas (16000 unidades) debido al incremento de consumo y a la aparición de nuevos distribuidores (firma de un importante contrato con un distribuidor en Córdoba); y la posibilidad de exportación a Uruguay (Montevideo).
- La exportación del principal producto hacia Uruguay
- Continuar desarrollando el comercio de las remeras. Ya se realizó la campaña de primavera – verano, época ideal para las mismas.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

2. PERFIL DE LA EMPRESA

Rabonera nació hace cinco años como un microemprendimiento de Martín Díaz, gracias a su espíritu emprendedor y a su fuerte deseo de llevar adelante su sueño. Hoy es una pequeña empresa que vende camisas y remeras de moda para hombres, marca tendencia en sus consumidores y es reconocida en los mercados que atiende. Rabonera no fabrica camisas ya que terciaría la misma pero si desarrollo sus propios diseños e impone su "marca".

Actualmente comercializa sus productos en el mercado doméstico pero su objetivo es introducir sus modelos en el mercado internacional

2.1 Misión, Visión, Cultura, Valores y Objetivos

2.1.1 Misión

Ser una empresa internacional de moda que vista a toda la familia.

2.1.2 Visión

Comenzar a comercializar prendas de moda para mujeres en el 2016.

2.1.3 Cultura

Rabonera quiere ser una marca de moda global, desde Argentina, que vista al mundo fabricando de la manera más eficiente, eficaz y ecológicamente posible.

Se preocupa y ocupa mucho de lo que al cliente le gusta y se adapta temporada tras temporada a estos gustos. Por este motivo es una marca flexible pero sin perder la identidad que se ha forjado en estos 5 años de existencia.

2.1.4 Valores

- Compromiso: con la imagen del hombre actual, acompañarlo en su día a día, ya sea laboral o de relax
- Confianza: generarla en el cliente, en la calidad del producto, en que se paga más que un precio.
- Responsabilidad

2.1.5 Objetivos

- Fabricar 5.000 unidades por temporada a partir del Invierno '14.



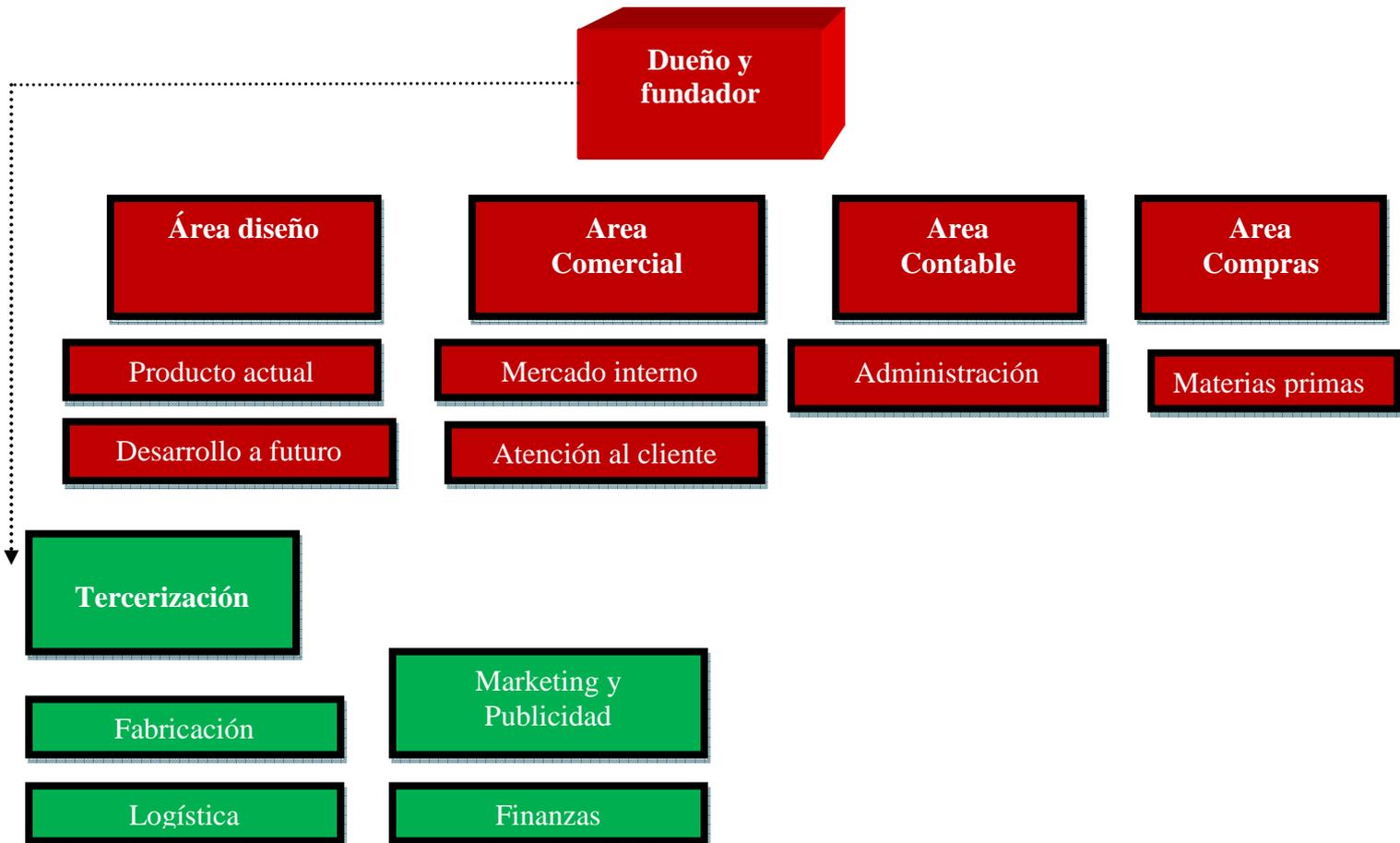
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

- Lograr vender 200 camisas de hombre por mes a través de la venta por internet durante el 2014.
- Incorporar jeans para hombre con diseño propio en el 2015.
- Concretar una exportación al por mayor durante el 2015 a Uruguay y Chile
- Fabricar en Perú y/o Brasil y desde ahí despachar a los países de exportación, ya que hoy en día producir en Argentina es demasiado costoso en materia prima, costos de fabricación y logística.

2.2 Estructura Organizativa

Martín, fundador y único dueño se encarga de la coordinación general de la empresa.



2.3 Recursos Disponibles

La mayor parte de las actividades se tercerizan. Las actividades se dividen de la siguiente manera:



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

Se desarrolla in house: diseño de las camisas, compra de las telas, venta al por mayor, venta a través de internet, tareas administrativas, diseño de nuevas prendas de vestir.

Se terceriza: fabricación, logística, servicio de mantenimiento del sitio web para la venta por internet de los productos, contabilidad, campañas fotográficas de la temporada, diseño y edición de las fotografías del lookbook, administración de las redes sociales

2.4. Inversión

Actualmente la empresa se auto financiación. Todo lo que se produce se vende; lo que permitió tener un grueso de rentabilidad que se decidió re invertir comprando más telas, más avíos, etc. Lo que hace que se pueda incrementar la cantidad de camisas temporada tras temporada.

Para el caso de la primera exportación se requiere de una inversión externa ya que se debe incrementar la producción en un porcentaje mayor al que se viene dando; sumado a que no se puede desatender el mercado local (el cual crece de una temporada a otra). Dicha inversión es, principalmente, para la fase productiva. El mismo se va a tramitar por medio del banco Nación, el cual ofrece préstamos para microemprendimientos a una tasa del 19%. El monto a solicitar es de \$ 20000.

2.5. Producción

La producción se maneja de la siguiente manera:

1. Se diseña internamente el producto (hoy se tienen 3 modelos, que se distribuyen entre 30 dibujos/estampados de camisas), algunas veces con colaboración de una diseñadora textil, pero son muy pocas veces. Como resultado, se obtiene una ficha de diseño que se envía oportunamente al fabricante, quien se encarga de la fabricación de las camisas. Actualmente la producción es de 3000 camisas por temporada, ósea 6.000 camisas al año.

En esta etapa también se diseñan las etiquetas que lleva la camisa y colgantes, estos últimos indican el talle y cuidados del producto. Este último material se envía a producir.



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

2. Se viaja a Buenos Aires a comprar las telas, se cuenta con 3 proveedores. Todas las telas son importadas desde Brasil o China. En el mismo viaje se compran los avíos (telas de canesú, botones, colgantes, hilos, etiquetas, etc.).

Todos estos elementos se envían al fabricante para que comience la producción, quien se encuentra en Buenos Aires

3. Una vez acordado todos los detalles del producto con el fabricante se comienzan a fabricar las muestras, generalmente estas están unos 30 o 45 días corridos antes de los lotes (generalmente el fabricante entrega 3 lotes de producción, separados por 15 días corridos entre una y otra) para ser entregados a los clientes. Estas muestras tienen un período de fabricación de unos 15 a 20 días corridos.

4. Entregadas las muestras, se procede, de manera inmediata, a hacer las fotografías. En Rabonera se sacan fotografías para el “lookbook” y de “campaña”, las primeras son las que se utilizan para el documento de venta al por mayor y las de campaña se enfocan en la imagen de la marca. A través de ellas se busca que reflejen los valores de la empresa (previamente se acordó con el modelo, fotógrafo y director de campaña que es lo que se quiere mostrar, lugares, días y horarios).

Finalizadas las fotografías se arma el documento de venta.

5. Con el documento de venta (generalmente es un PDF con las fotografías seleccionadas y trabajadas en términos de imagen) y las muestras se hace una pre venta de las camisas que se están produciendo. Se visita a los clientes más fieles a la marca y en la mayoría de los casos pre chequean las entregas, valores que se utilizan en primera instancia para pagar la producción.

Para el caso de la exportación a Uruguay se envía el pdf al cliente vía mail. Éste realiza la selección de las 3000 camisas; se le envía la factura pro forma; y una vez que el mismo abona el 50% de la operación se procede a la producción y posterior envío.

A los clientes más chicos solo se les envía el documento de venta y se los contacta telefónicamente para concretar la venta, en estos casos el pago es a través de depósito bancario previo al despacho de la mercadería.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

María Soledad Balestro

6. Finalmente, cuando las camisas llegan a Rafaela se las despacha a los clientes.

En el caso de la exportación las camisas las retira el transporte internacional de la planta del fabricante.

DATO IMPORTANTE: cuando se hace la entrega del primer lote se está terminando el diseño de la próxima temporada y en la entrega del segundo o tercer lote se viaja a Buenos Aires para iniciar nuevamente la rueda.

2.6. Producto

Son camisas custom fit, que pueden ser las tradicionales o las Slim fit. Las primeras son de corte clásico y apuntan a un mercado adulto y las segundas se focalizan en las personas muy delgadas. Todas se confeccionan con telas 100% algodón y detalles de vanguardia a la moda. Si bien Rabonera impone su propio estilo, se suele orientar en ciertas marcas internacionales, como ASOS, Pull&Bear, Topman, entre otras. Siempre se busca que los avíos (botones, etiquetas, hilos, colgantes, etc.) también acompañen a los detalles de la moda.

El producto apunta a:

1. Jóvenes masculinos.
2. Edad entre 25 a 40 años.
3. Clase media.
4. Trabajadores
5. Independiente.
6. Soltero.
7. Que les interese la tecnología.
8. Que le guste la vida al aire libre.
9. Que vestirse bien sea muy importante en su día a día, es decir que inviertan periódicamente en ropa.





MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

2.7. Clientes actuales y forma de venta

- Tiendas multi marcas: son locales de ropa que venden varias marcas de ropa. Hoy este canal representa el 75% de las ventas de la temporada. Todos las tiendas con las que se trabaja son locales, es decir no tienen sucursales en otras ciudades como Falabella, Cristóbal Colon, etc.; si bien esta opción se ha buscado no se ha logrado cerrar un negocio con ninguno de ellos, ya que marcan el producto al 100%.
- Distribuidores: ocasionalmente se ha trabajado con distribuidores porque tienen mucha fuerza de venta y llegada a todo el país, pero generalmente no duran porque es muy difícil trabajar con ellos. Puntualmente porque son desorganizados (al menos en la experiencia de Rabonera de haber trabajado con 5 distribuidores); siempre trabajan en consignación (a menos que seas una marca muy importante), los pagos son a veces muy a largo plazo (cheques), pelean mucho el precio (aún ya sabiendo que desde el arranque se deja de ganar un porcentaje que es la comisión de ellos como intermediarios) y obviamente se pierde absoluto control sobre la marca y el cliente final. En la actualidad solo se trabaja con dos distribuidores un en Posadas, Misiones y otro de la ciudad de Córdoba. Los mismos han demostrado ser serios, prolijos en la manera de trabajar, pagan a término y manejan buenos volúmenes. Hoy este canal de ventas representa un 20% de las ventas por temporada.
- Venta online: recientemente lanzado. Se apunta a crecer en este canal a tal punto de tener el control y contacto total con el cliente final, es decir quien usa las camisas de Rabonera. Se busca poder vender los productos a nivel global. Actualmente este canal representa el 5% de las ventas de la temporada.

Para esto se trabaja de manera conjunta con la empresa Tienda Nube que brinda el soporte de e-commerce a un precio muy bajo, hoy se abonan \$ 350 por mes por la cuenta Premium, este servicio permite una auto gestión del sitio de e-commerce de la empresa y Tienda Nube asegura el funcionamiento del mismo (sobre todo en la parte de seguridad de los pagos). Rabonera se encarga de los envíos.

La venta online forma parte de la re estructuración del modelo de negocios de la empresa. Se apunta a atender el mercado internacional a través de este modelo fabricando desde países especializados en la industria como China, Indonesia, India, Perú, etc.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

En la actualidad, se mantiene el primer canal de comercialización, porque la venta online no es lo suficientemente fuerte como para mantener toda la estructura de costos de la empresa; y por una estrecha relación forjada a través de los años con los clientes. Es necesario remarcar que Rabonera, como tal, lleva ya casi 5 años en la industria de la moda para hombres.

Este es un punto crucial en el crecimiento de la empresa y sus aspiraciones internacionales.

2.8. Características del mercado interno

- La competencia en el mercado interno es alta
- El posicionamiento de marca es muy importante en el sector.
- La mayoría de las empresas recurre a segundas marcas para poder competir con sus productos en otros segmentos de precios, talles y edad. Ejemplo: Zara, Lacost
- El mercado está bien segmentado dependiendo a que sector socioeconómico se apunta, edad y sexo de los consumidores. Cada marca apunta a un nicho determinado. En el caso de Rabonera se apunta al mercado masculino de entre 20 y 40 años de clase media y alta. Es un sector que invierte en vestimenta y que ve más allá del precio, es decir, le interesa la calidad, el estilo propio, la moda.
- Forma de venta en mercado local:

Actualmente se tienen dos canales de comercialización:

1. Por mayor: tiendas multi marcas para hombre.
2. Venta online: página web enfocada y pensando en una sola cosa, la venta online.

2.9. Análisis FODA

Fortalezas:

- Producto de alta calidad producido con telas 100% de algodón
- Precio más accesible que las marcas de la misma jerarquía. Un 20 a 25% más baratas que la competencia directa como Bensimon, Inside, Tommy



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

- Detalles de moda que son reconocidos por los clientes y eso genera fidelidad. Rabonera toma mucho de la moda (lavados industriales de las camisas, detalles en los bolsillos y mangas, cuellos, botones de las camisas, combinación de las telas, etc) europea de marcas como Topman, Pull&Bear, etc. y las implementa en su colección.
- Muy buen desarrollo de Marketing y Publicidad
- Centralización de las actividades más importantes en el dueño de la empresa
- Buena organización en la tercerización de la producción, logística, marketing
- Buen aprovechamiento del nicho de mercado atendido
- Excelente autofinanciación
- Cero stock
- Flexibilidad en la producción y comercialización.

Oportunidades:

- Creciente demanda de vestimenta
- Importante focalización del consumidor en la moda
- Nuevos nichos de mercado desatendidos
- Reintegro (6%) de exportación mayor al derecho efectivamente pagado (5%)
- Mercado de la moda en constante crecimiento tanto a nivel nacional como regional.
- Incremento de las compras por medios digitales, ya que es una marca de moda con un fuerte motor de venta online.
- Importantes posibilidades de producir en Brasil y Perú para reducir costos (triangulación).



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

- Fácil acceso a los mercados uruguayos y chilenos (bajas barreras de ingreso)
- Precios de indumentaria más altos en Uruguay.
- Desarrollo de nuevos productos (remeras – ropa femenina) para dejar de ser una empresa mono producto.
- Adoptar rápido una política de M-commerce (mobile commerce), son las compras que se hacen a través de los celulares.

Debilidades:

- Nula experiencia de exportación
- Gran centralización de actividades en el dueño.
- Volumen de producción pequeño.
- Se trabaja a pedido, no hay opción de stock y o almacenamiento
- Los ciclos financieros afectan al negocio
- Proveedores poco cumplidores con las fechas de entrega.
- Falta de un profesional “Diseñador textil” que se encargue de la creación de la colección.
- Poca capacidad de financiar a los clientes.

Amenazas:

- Crisis económico-financiera mundial
- Inflación. En 2014 Aumentaron entre un 13 y un 15% en líneas generales (telas, fasón, avíos, etc.)
- Mercado muy competitivo.
- Trabas a la importación en Argentina que puede afectar a la libre disponibilidad de materia prima



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

- Gran competencia China y de mercados emergentes a bajos precios
- Dificultad para cobrar las ventas hechas en el exterior a través de la venta online.
- Tipo de cambio Dólar/\$ARG poco competitivo para los exportadores.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

3. DECISION POLITICA DE EXPORTAR

Rabonera desde Enero 2012 está decidida a internacionalizar su producto estrella que es la camisa masculina. En futuro, y teniendo como ejemplo su primera exportación, le interesaría internacionalizar remeras masculinas y demás indumentaria que vaya desarrollando, apuntando al público objetivo actual y al femenino también.

La empresa se encuentra en una constante búsqueda de posibilidades de comercio internacional para poder comenzar a exportar a terceros países. En principio, la empresa tiene interés en concretar operaciones en el exterior con países limítrofes y luego comenzar a fabricar desde nodos más especializados como China, India, Perú, Indonesia e ingresar los productos a los mercados de destino directamente desde esos países.

Rabonera no tiene experiencia en comercio exterior, más que participación en charlas teóricas por parte de su fundador, Martín Díaz y el conocimiento sobre el tema por parte de su asesor Julio Scorianzi. Aun así, en un primer momento, se puede decir que el mínimo esperable como retorno de inversión es del 40% de lo invertido más el recupero de lo invertido.

3.1 Disposiciones locales

En primer lugar la empresa debe registrarse como importador / exportador ante la Dirección General de Aduanas según el código Aduanero Argentino, Artículo 94. Cabe aclarar que Rabonera ya comenzó con dicho trámite. En caso de que se concrete un proyecto exportador y Rabonera no cuente con el registro definitivo podrá hacer uso del registro provisional por 6 meses (prorrogable por 3 meses más) art. 93 del Código Aduanero.

Esta mercadería estará sometida al régimen de Destinación definitiva de exportación para consumo, que según el código Aduanero Argentino, Artículo 331.- La destinación de exportación para consumo es aquella en virtud de la cual al mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero.

La solicitud de destinación de exportación para consumo debe formalizarse ante el servicio aduanero mediante declaración escrita.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

María Soledad Balestro

Esta declaración debe indicar, además de la destinación solicitada, la mención de la posición de la mercadería en la nomenclatura arancelaria aplicable así como la naturaleza, especie, calidad, estado, peso, cantidad, precio, lugar de destino.

La exportación de camisas requiere pasar por los procedimientos aduaneros y, en base a una solicitud de autorización de embarque y previa declaración e inspección en zona primaria, pagar los aranceles de exportación, y presentar los documentos necesarios para la exportación, como ser factura comercial, lista de empaque y certificado de origen. Una vez hecho esto, se procederá al embarque inmediato. Todas estas operaciones ante la aduana se realizarán a través de un despachante de aduanas. La aduana de salida será Buenos Aires

3.2. Tratamiento arancelario

El derecho de exportación extrazona e intrazona para las camisas de punto para hombre y/o niños de algodón es del 5%. Además se debe pagar el servicio de digitalización de 22,18 \$ y el uso del SIM usd 10

Mercado de cambios: Plazo para ingreso de divisas: 90 días (nueva disposición del BCRA)

Reintegro: 6%

IVA: Recupero

3.3. Normas para exportación

Las camisas deben tener una etiqueta donde se detalle el cuidado del producto y el talle de la misma con las medidas.



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

4. IDENTIFICACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES

4.1 Comercio Exterior

Principales países exportadores de indumentaria. Participación en las exportaciones mundiales en % y ranking

País	Participación (%)					Ranking	
	1980	1990	2000	2007		1980	2007
China	4.0%	8.9%	18.2%	32.9%	↑	9	1
Hong Kong	12.3%	14.2%	12.2%	9.9%	↓	1	2
Italia	11.3%	10.9%	6.8%	6.7%	↓	2	3
Turquía	0.3%	3.1%	3.3%	4.3%	↑	39	4
Alemania	7.1%	7.3%	3.7%	4.3%	↓	4	5
Francia	5.7%	4.3%	2.7%	3.0%	↓	7	6
India	1.7%	2.3%	3.1%	3.0%	↑	14	7
México	0.0%	0.5%	4.4%	2.6%	↑	73	8
Bélgica	2.5%	1.9%	2.0%	2.4%	↓	11	9
Bangladesh	0.0%	0.6%	2.0%	2.3%	↑	76	10
Indonesia	0.2%	1.5%	2.4%	1.9%	↑	45	11
EEUU	3.1%	2.4%	4.4%	1.8%	↓	10	12
Gran Bretaña	4.4%	2.8%	2.1%	1.8%	↓	8	13
Vietnam	0.0%	0.0%	0.9%	1.7%	↑	120	14
Rumania	0.0%	0.3%	1.2%	1.7%	↑	120	15
Holanda	2.2%	2.0%	1.4%	1.6%	↓	12	16
Tailandia	0.7%	2.6%	1.9%	1.5%	↑	31	17
España	0.8%	0.6%	1.1%	1.5%	↑	29	18

Fuente: INET en base a OMC.

.Mirando el mapa global de los exportadores, puede apreciarse la dinámica de China y de los países del sudeste asiático que fueron ganando participación en el comercio internacional de indumentaria. La contracara de la mayor participación de China y demás economías en desarrollo, es la caída sistemática de la proporción de bienes originarios de la “vieja” Unión Europea constituida por 15 naciones industrializadas, donde Italia, el país con mayor tradición en el rubro, ha sido quien más resignó participación en el comercio mundial (4,6 puntos porcentuales).



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

El salto más relevante lo ha dado China, nación que por sí sola da cuenta de casi un tercio del incremento mundial de las exportaciones desde 1980. Su participación en las ventas pasó de 4% - noveno lugar en el ranking a 33% en 2007, constituyéndose en el mayor proveedor global.

También queda claro de la lectura del cuadro, que un fuerte salto en el crecimiento de las ventas externas chinas se ha dado a partir de 2000. Ello se vincula con el cambio de tratamiento que ha merecido el gigante asiático dentro de las reglas globales del comercio.

Además de China, pero con una proporción bastante menor de mercado, existen otras economías en desarrollo que han logrado aumentar su participación en las exportaciones mundiales de textiles y confecciones tales como Turquía, India, Pakistán, Rumania, México, Indonesia y Bangladesh.¹

4.2. El Sector Indumentaria en Argentina

**Comportamiento y destinos de las exportaciones de la
POSICION: 6105.10 desde Argentina 2011 – 2014
(TOP 10)**

PAÍS	2011	2012	2013	ENE-AGO 2014	ACUMULADO
URUGUAY	USD 793,232.00	USD 369,505.00	USD 105,638.00	USD 29,503.00	USD 1,297,878.00
BRASIL	USD 434,498.00	USD 245,860.00	USD 422,524.00	USD 65,337.00	USD 1,168,219.00
PARAGUAY	USD 380,597.00	USD 336,125.00	USD 253,570.00	USD 31,164.00	USD 1,001,456.00
ESTADOS UNIDOS	USD 392,792.00	USD 152,871.00	USD 36,003.00	USD 5,145.00	USD 586,811.00
CHILE	USD 209,800.00	USD 203,904.00	USD 72,258.00	USD 20,956.00	USD 506,918.00
KUWAIT	USD 0.00	USD 110,931.00	USD 173,641.00	USD 10,727.00	USD 295,299.00
PERU	USD 102,164.00	USD 102,668.00	USD 40,257.00	USD 27,331.00	USD 272,420.00
EMIRATOS ARABES UNIDOS	USD 85,906.00	USD 109,418.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 195,324.00
REINO UNIDO	USD 12,265.00	USD 152,871.00	USD 12,685.00	USD 251.00	USD 178,072.00
REP.FED.DE ALEMANIA	USD 47,267.00	USD 49,369.00	USD 61,456.00	USD 0.00	USD 158,092.00
RESTO DEL MUNDO	USD 376,134.00	USD 254,504.00	USD 110,964.00	USD 22,048.00	USD 763,650.00
TOTAL	USD 2,834,655.00	USD 2,088,026.00	USD 1,288,996.00	USD 212,462.00	

¹ Informe Final. Instituto nacional de educación tecnológica 2010



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

A través de este cuadro, que refleja el comportamiento de las exportaciones de camisas de Argentina entre 2011 y lo transcurrido del 2014, se puede ver que el principal destino es el mercado Uruguayo. Otro destino muy importante es Brasil y Paraguay; es decir que hay un gran comercio intra Mercosur y también latinoamericano; ya que se destacan las exportaciones a Chile, Perú, Colombia y Venezuela. Es importante destacar las ventas internacionales a EEUU, países Europeos, como ser Reino Unido y Alemania; como así también el incremento de las compras de Kuwait y de los Emiratos Árabes.

No debemos dejar de mencionar la caída de las exportaciones argentinas de indumentaria en 2014. Nuestro país atraviesa un difícil año, marcado por las trabas a las importaciones, en este caso afectando a la compra de materias primas para confeccionar este producto. Otro punto importante es la inflación, que hace encarecer el bien internacionalmente.²

² Fuente: Cámara de Exportadores de Argentina



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

5. EL MERCADO URUGUAYO

5.1 Perfil - Principales indicadores

INDICADORES SOCIO-ECONÓMICOS	PROMEDIO 2006-2010	2011	2012	2013
Población (millones)	3	3	3	3
PBI (miles de mill. USD corrientes)	29	47	49	52
Crecimiento PBI real (Var %)	6	6	4	4
PBI per cápita (USD corrientes)	8583	13866	14614	15254
Exportaciones (millones de USD)	6203	9274	9907	
Importaciones (millones de USD)	6961	10705	12217	
Balanza comercial (mill. De USD)	-758	-1431	-2310	
Cuenta Corriente (% del PBI)	-2.4	-2.8	-3.4	-2.9

Uruguay es una economía pequeña pero muy pujante. En estos últimos tres años se ve un importante incremento del PBI y, en los dos últimos años, un sostenido PBI per cápita.

Tiene una gran apertura comercial dado a que necesita abastecerse, de productos y servicios que no se producen localmente, fuera de sus fronteras, esto hace que sus importaciones superen a sus exportaciones y por ende tenga una balanza comercial negativa.³

5.1.1 Índice de Precios del Consumo

Índice General y Variación mensual, acumulada del año y últimos doce meses
Base Diciembre 2010 = 100

Año	Mes	Número Índice	Variaciones		
			Mensual	Acum.año	Acum.12 meses
2013	JUL	123.31	0.77	5.65	8.75
	AGO	124.59	1.04	6.74	8.86
	SET	126.29	1.36	8.20	9.02

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

³ Fuente: FMI, Banco Central del Uruguay / e: estimado FMI



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

Nota: Series Históricas en Página de Inicio - Índice de Precios y Salarios - Índice de Precios del Consumo (IPC).

5.1.2. Índice Medio de Salarios

Índice General y Variación mensual, acumulada del año y últimos doce meses

Base Julio 2008 = 100

Año	Mes	Número	Variaciones		
		Índice	Mensual	Acum.año	Acum.12 meses
2013	JUN	178.75	0.05	6.43	11.70
	JUL	181.85	1.73	8.28	11.85
	AGO	182.99	0.63	8.96	11.70

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Nota: Series Históricas en Página de Inicio - Índice de Precios y Salarios - Índice Medio de Salarios (IMS).

5.1.3. Tasa de actividad, empleo y desempleo, por sexo

Mes y trimestre	ACTIVIDAD			EMPLEO			DESEMPLEO		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
2013									
Junio	63.8	73.1	55.9	59.6	68.8	51.7	6.6	5.8	7.6
Abril - Junio/13	64.0	73.5	55.6	59.7	69.5	51.0	6.7	5.5	8.2
Julio	63.0	72.2	54.6	58.5	68.1	49.8	7.1	5.6	8.8
Agosto	63.4	73.0	54.9	59.6	69.4	50.9	6.1	5.0	7.3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Nota: Series Históricas en Página de Inicio - Actividad - Empleo / Desempleo

(1): Cifras revisadas a agosto de 2013.

Según las estadísticas del Banco Central de Uruguay el índice de inflación en 2013 fue del 7,59% y en lo que va del 2014 fue de 8,55 % y para 2015 se espera 8.16%



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

5.1.4. Cotización del Peso Uruguayo

Cambio al Público		
8/12/2014 0:00	Com	Vta
	1,40	2,40
	8,40	9,70
	23,55	24,15
	28,65	30,10
Unidad Indexada		
Valor:	29,599	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

A través de la cotización de la moneda local frente a otras monedas extranjeras vemos que el peso uruguayo se encuentra depreciado. Esta es otra ventaja que el exportador argentino puede aprovechar

5.1.5. Estratificación de los hogares del país

Estrato	Porcentaje
Alto-Alto	2,1
Alto-Medio	4,4
Medio-Alto	9,2
Medio-Medio	15,9
Medio-Bajo	26,6
Bajo-Medio	29,0
Bajo-Bajo	12,9
Total	100

Los hogares de nivel socioeconómico más alto son los que tienen menor representación en el total de la población. Conjuntamente, los estratos Alto-Alto y Alto-Medio contienen a tan solo el 6,5% (2,1% y 4,4% respectivamente). Por tanto, son los que muestran mejores valores en los indicadores considerados, es decir, mayor status ocupacional de su jefe de hogar, mayor nivel educativo de sus miembros, mejor equipamiento del hogar, entre otros.



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

Los estratos medios son los que concentran un mayor porcentaje de hogares, agrupando entre los tres más de la mitad de los hogares (51,7%). Reviste particular importancia la concentración de hogares que se produce en la medida en que se reduce el nivel socioeconómico de los mismos, ya que como podemos apreciar, en el estrato medio superior (Medio-Alto) encontramos un 9,2% de los hogares, mientras en el estrato medio inferior se ubican el 26,6% de los hogares. Estos estratos son a los que apunta Rabonera.

Por otro lado, es posible observar cómo los estratos bajos agrupan al 41,9% de los hogares uruguayos (29% el Bajo-Medio y 12,9% el Bajo-Bajo). Estos estratos son los que recogen puntajes inferiores a 30 en el índice.

De acuerdo a lo anterior, la estratificación socio-económica presentada el predominio de un estrato medio que concentra a la mayoría de los hogares. No obstante, sin profundizar en este aspecto, en la medida en que los estratos medios tengan una alta heterogeneidad (algunos hogares mostrarían estilos de consumo similares a los estratos altos mientras otros a los estratos bajos), podemos relativizar los puntos de corte entre los tres grandes estratos.⁴

5.1.6. Demografía y población del Uruguay

Población total	2011 est.	3 308 535	habitantes
Población, varones	2011 est.	1 596 505	habitantes
Población, mujeres	2011 est.	1 712 030	habitantes
Densidad de población	2011 est.	18.8	habitantes por km ²
Índice de masculinidad, población total	2012 est.	0.933	hombres / mujeres
Índice de masculinidad, al nacer	2012 est.	1.037	hombres / mujeres
Índice de masculinidad, menores de 15 años	2012 est.	1.035	hombres / mujeres
Índice de masculinidad, de 15 a 65 años	2012 est.	0.966	hombres / mujeres
Índice de masculinidad, 65 años y más	2012 est.	0.663	hombres / mujeres

⁴ La estratificación social en Uruguay: aplicación de una técnica de estratificación para la investigación social aplicada - *Alberto Riella - Paola Mascheroni - Florencia Dansilio*



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

Nota: el cuadro se focaliza en la población masculina ya que el plan de negocio apunta a la población masculina de 25 a 40 años de clase media – alta y media – media ⁵

5.2. Comercio Exterior de Uruguay

5.2.1 Exportaciones uruguayas de la Posición arancelaria 61051000 en USD

País de Destino	AÑO			ACUMULADO
	2011	2012	2013 (ENE-OCT)	
	FOB US\$	FOB US\$	FOB US\$	
ARGENTINA	USD 174,679.00	USD 164,523.00	USD 0.00	USD 339,202.00
ZONA FRANCA MONTEVIDEO	USD 0.00	USD 36,122.40	USD 0.00	USD 36,122.40
CHILE	USD 0.00	USD 18,908.14		USD 18,908.14
PARAGUAY	USD 591.24	USD 6,618.75	USD 5,783.70	USD 12,993.69
BRASIL	USD 3,028.00	USD 2,618.00	USD 1,753.00	USD 7,399.00
RUSIA	USD 0.00	USD 466.34	USD 4,166.64	USD 4,632.98
MEXICO	USD 0.00	USD 2,055.61		USD 2,055.61
UCRANIA	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,449.18	USD 1,449.18

⁵ http://es.worldstat.info/South_America/Uruguay



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

5.2.2. Top ten importaciones uruguayas de la Posición arancelaria 61051000

País de Origen	2011	2012	2013	2014	ACUMULUADO
	CIF US\$	CIF US\$	CIF US\$	CIF US\$	
CHINA	USD 1,928,761.66	USD 2,317,485.32	USD 1,396,771.94	USD 1,346,694.01	USD 6,989,712.93
INDIA	USD 577,530.15	USD 552,007.50	USD 182,801.17	USD 146,699.97	USD 1,459,038.79
RESTO DEL MUNDO	USD 230,287.00	USD 167,590.00	USD 206,975.42	USD 732,177.88	USD 1,337,030.30
ARGENTINA	USD 351,600.82	USD 341,265.35	USD 124,550.23	USD 85,553.04	USD 902,969.44
BRASIL	USD 192,813.04	USD 238,702.69	USD 225,682.28	USD 213,592.97	USD 870,790.98
PERU	USD 305,971.07	USD 91,876.44	USD 34,720.30	USD 58,953.65	USD 491,521.46
PANAMÁ	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 339,606.87	USD 339,606.87
MEXICO	USD 57,469.87	USD 66,147.06	USD 44,045.94	USD 146,699.97	USD 314,362.84
BOLIVIA	USD 0.00	USD 0.00	USD 89,511.40	USD 213,592.97	USD 303,104.37
BANGLADESH	USD 61,640.38	USD 184,886.73	USD 0.00	USD 0.00	USD 246,527.11
VIETNAM	USD 64,696.12	USD 114,530.37	USD 48,168.66	USD 0.00	USD 227,395.15
BOLIVIA	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 213,592.97	USD 213,592.97
SRI LANKA (CEYLAN)	USD 52,216.06	USD 75,657.19	USD 52,751.11	USD 0.00	USD 180,624.36
HONG KONG	USD 115,741.20	USD 26,111.26	USD 0.00	USD 0.00	USD 141,852.46
TAILANDIA	USD 0.00	USD 0.00	USD 38,686.36	USD 58,953.65	USD 97,640.01
EEUU	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 85,553.04	USD 85,553.04
TOTAL	USD 3,938,727.37	USD 4,176,259.91	USD 2,444,664.81	USD 3,641,670.99	

A través de ambos cuadros podemos observar que Uruguay no solo importa camisas sino que también produce localmente y exporta. Pero si comparamos los totales de importación y exportación de cada año, vemos que es mucho mayor el volumen de importación que el de exportación.

Las exportaciones de 2013 son mínimas y en 2014 no se encontraron registros de ventas al exterior.

En el caso de las importaciones, si bien vemos una caída en 2013 y un leve recupero en 2014 de los valores CIF, podemos considerar que Uruguay es un importante importador de este bien final.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

María Soledad Balestro

En cuantos a los destinos de exportación, se destacan los países limítrofes como Argentina; Chile; Paraguay y Brasil.

En el caso de la procedencia de las importaciones vemos un variado abanico de países entre los que encabeza China e India debido a sus bajos costos; luego países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Perú y otros países del continente americano.

Esto estadísticas nos dejan ver la importante relación comercial Argentina Y Uruguay, aprovechando los beneficios arancelarios y de ubicación geográfica, como así también la calidad de los bienes.⁶

5.3. Descripción y tamaño del mercado

El mercado uruguayo es un mercado pequeño en cuanto a cantidad de habitantes y, también, geográficamente. A pesar de esto, podemos ver que todas las marcas de ropa internacional ofrecen su producto en dicho mercado.

Uruguay es considerado un paraíso fiscal, por ende hay mucho movimiento de capitales, es muy visitado por el extranjero y tiene un gran flujo de turismo internacional.

Como se trata de la primera exportación de la empresa, la misma ha focalizado su atención en Montevideo (la capital). A futuro piensa extenderse a los principales destino turísticos, como ser Punta del Este, La Pedrera, La Paloma, Colonia.

Las prendas de vestir tienen un precio mayor al que se observa en sus países vecinos como ser Argentina y Brasi, en especial el segmento al que ataca Rabonera; por ejemplo una camisa que compite de manera directa con la empresa está de venta al público entre los usd 60 a usd 150 (también podemos ver un rango muy amplio de precios) .El impuesto al valor agregado también es superior, siendo del 23%. Esto permite al exportador argentino vender a un precio razonable y que este sea menos

⁶ Información brindada por la Cámara de Exportadores Argentinos (sistema Nosis)



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

que el de su competencia; o aprovechar estos precios mayores y obtener una mayor ganancia.

El uruguayo tiene una forma de vestir muy parecida a la del hombre argentino; lo mismo que sus características físicas. Esto ayuda a que Rabonera no tenga que hacer mayores esfuerzos en la adaptación de su producto. Además, hoy en día, se busca un producto global que siga la moda y guste al consumidor internacional de la misma manera que gusta al consumidor local. Esta es una tendencia mundial en el mercado de la moda.

El producto en cuestión se comercializa en tiendas multimarcas como en Argentina. En Uruguay, éstas actúan como importador, distribuidores y comercializadores al mismo tiempo; por lo que suelen ser muy grandes con entre 15 y 20 locales. Las mismas, también, se encargan de comercializar no solo al consumidor final que visita sus tiendas, sino a pequeños locales del interior del país.

Una particularidad importante que se encontró, entre los productos, es que casi ninguno tiene los lavados industriales que Rabonera si les hace y eso se nota y al consumidor le gusta. Entiéndase por lavados industriales a los que se somete a la camisa una vez que ya está confeccionada (fasón), se la suele someter a un lavado con silicona (es una especie de suavizante) y las telas al ser 100% algodón quedan muy suaves al tacto. Por otro lado, un lavado "destroyer" que gasta las camisas, se aplica sobre todo a camisas de telas duras como el jean o gabardina.

Respecto al salario promedio del consumidor del producto en cuestión (masculinos entre 25 a 30 años), que representa el 30% de la población masculina activa es de USD 1500, de los cuales destinan el 20% al consumo de vestimenta.

Por último, el dueño de Rabonera, que viajó recientemente a Uruguay participó de una charla en la cámara textil y fue felicitado por el producto logrado e imagen alcanzada, tanto las fotos de producto como las de campaña publicitaria como de la calidad del



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

producto. Además, se hicieron encuestas a los consumidores y se les mostró las camisas las cuales tuvieron una excelente aceptación.⁷

5.4 Acceso al Mercado

5.4.1. Derechos de Importación

35%. Pero según Régimen de origen del MERCOSUR (ACE N° 18), tiene una preferencia arancelaria del 100%; es decir; el producto no pagará derecho de importación.

El importador debe tramitar una licencia de importación que demora entre 15 días y un mes.

A su vez, un importador uruguayo, debe abonar, al momento de realizar una importación a consumo, el IVA del 22%; IVA adic del 10%; el anticipo del IRAE (Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas) del 15%; la tasa consular del 2% sobre valor CIF; el T.S.A (Tasas de Servicio Aduanero) de 0,2% sobre valor CIF y TSE - Tasa por Servicios Extraordinarios - que dependen del monto de la operación (en este caso usd 240)⁸

5.5. Aspectos Culturales

Uruguay es un país muy homogéneo en cuanto a clima y costumbres. Esto hace que el producto se pueda vender en distintas regiones del país.

La camisa es usada en distinto ámbitos, para eventos sociales, para ir a trabajar, para ir a la facultad, para estar presentables ante cualquier evento. La Rabonera combina todas esas opciones y por ende se adapta a la cultura del consumidor uruguayo.

En este país, hay un segmento de la población que se adapta a las cualidades del comprador que opta por Rabonera.; ya que, como se dijo anteriormente, es muy similar el comportamiento del consumidor uruguayo respecto del argentino.

⁷ Información brindada por el dueño de la empresa en una misión de negocios a Uruguay en julio de 2014

⁸ Información brindada por un forwarder y un despachante uruguayo
www.wdelzotto.com.uy/importacion.htm



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**
María Soledad Balestro

6. COMERCIALIZACION

6.1. Producto

Tal como se mencionó en reiteradas ocasiones, es un producto que apunta a hombres que gusten de la moda, profesionales, estudiantes, de clase media y su edad ronda entre los 25 y los 40 años.

Se trata de un producto 100% algodón, de una calidad superior al precio que se cobra, llegando a igualar grandes marcas internacionales como Lacost, Zara, etc.

Producto a exportar: 3000 camisas de algodón de varios modelos (lisas, rayadas, escocesas)

País de Origen y procedencia: Argentina

País de Destino: Uruguay

Posición Arancelaria NCM: **6105.10.00.210E**

Descripción: CAMISAS DE PUNTO PARA HOMBRES Y NIÑOS

-De algodón

--Con mangas largas

---De talle superior al 16 o sus equivalentes⁹

Derecho de exportación 5% - Reintegro 6%

6.1.1 Presentación

3000 camisas, cada una en su packaging

6.1.2 Características del packaging

El Packaging es una bolsa de polipropileno muy simples, con la inscripción de la empresa.

⁹ Ncm.pcram.net



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

6.2 Precio

Fijación de precios costo total más margen de ganancia.

Se tiene en cuenta el precio en origen de camisas que puedan ser competencia pero también se pretende absorber todos los costos y lograr un margen del 40%.

Como se trata de la primera exportación se verá cómo reacciona el público ante el precio versus calidad y, en base a esto, se harán ajustes a futuro.

Resumen Precios Unitarios		
Precio USD - Merc. Local	26.35	
Precio USD FOB	30.88	
Precio USD CIF	31.52	
Precio USD - Merc. Destino	46.43	
Precio USD al Consumidor Destino	69.65	
Precio PESO URU al Consumidor Destino	1666.06	
Precio \$ URU Competencia	1449 - 3623	usd 60 - usd 150

6.2 Plaza

Para ingresar al mercado Uruguayo, se realizará a través de un distribuidor / importador en el país de destino por ser la primera vez. A través de los canales de éste, se accederá a las tiendas multimarcas y shoppings. Por ser la primera exportación y ya que se necesita analizar el comportamiento de esta opción se evitará firmar contratos de exclusividad. Por el momento se evita la negociación con distribuidores e intermediarios para evitar encarecer el precio final al consumidor

Rabonera ya tiene un contrato en firme con Urba (<http://www.urbanhaus.com.uy/>). Y otro posible contrato con La Isla (<http://www.laisla.com.uy/locales>). Este trabajo se basa en el negocio firmado con el primer cliente.

6.3 Promoción

Estrategias de promoción del producto:

- Campañas basadas en las redes sociales de Internet, página web de la empresa, e-commerce (ésta es la forma de promoción más fuerte de la empresa)



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION**

María Soledad Balestro

- Publicidad gráfica en los locales; en diarios y revistas de la región y en programas de televisión local
- Para el mercado uruguayo se colocarán gigantografías (de 1.80 mts de alto por 0.70 metros de ancho) en los locales multimarcas. El costo del mismo es de 600 usd el será absorbido el 50% por el importador y el otro 50% por Rabonera

6.4.1 Ferias Internacionales

FECHA	FERIA	SECTOR	MERCADO
08-05	8º FERIA INTEGRAL DE LA MUJER	COSMETICOS, INDUMENTARIA, MODA, JOYERIA	BOLIVIA
27-06	Colombia Moda	INDUMENTARIA	COLOMBIA
23-07	Pitti IMMAGINE Bimbo 2013	INDUMENTARIA	ITALIA
28-08	LATIN TRENDS 2013	INDUMENTARIA	CHILE
05-09	FASHION WEEK NEW YORK	CONOCIMIENTO, SERVICIOS Y DISEÑO, MODA	ESTADOS UNIDOS
18-9	100% DESIGN	CONOCIMIENTO, SERVICIOS Y DISEÑO, MODA	REINO UNIDO
21-09	Mi Milano Pret a Porter	INDUMENTARIA	ITALIA

Fuente: página web de la Fundación Exportar

Actualmente la empresa participó de misiones comerciales a Uruguay y Chile, y el dueño viaja periódicamente a Buenos Aires para asistir a capacitaciones, desfiles y ferias de moda.

6.5. Packaging.

- Incluye nombre y pag web de la empresa para que conozcan más a cerca de la misma y se vayan interiorizando en sus productos.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN
María Soledad Balestro

7. ASPECTOS OPERATIVOS

7.1 Logística Internacional

Para el despacho de la mercadería se debe presentar el Permiso de Embarque ante la Dirección General de Aduanas (DGA).

La confección e ingreso de este documento se realiza a través del sistema informático María (SIM).

Junto con el Permiso de embarque se presenta la Hoja Valor, la Factura Comercial E (se utiliza exclusivamente para operaciones de exportación), la lista de empaque, el certificado de origen para que el importador pueda gozar de la preferencia arancelaria del 100% (convenio Mercosur), y la Carta de Porte Rodoviaria en la cual consta no solo el valor y tipo de mercadería sino la aduana de salida y de entrada. Dicho documento va acompañado del MIC/DTA, lo que permitirá que no se hagan controles de la mercadería, sino solo documental, en la aduana de frontera.

Con la documentación presentada, la Aduana verifica la clasificación y el valor de la mercadería pudiendo realizar una inspección física en forma selectiva.

Una vez que la Aduana oficializa y registra el Permiso de Embarque, el vendedor tiene un plazo de 45 días en el caso terrestre, que la lleve a destino o en tránsito hacia una aduana de salida en otro punto del país.

La empresa necesitará contratar los servicios de un despachante, quien:

- Solicitará al vendedor la documentación necesaria para el trámite aduanero (factura comercial definitiva E, lista de empaque, certificado de origen, certificado de calidad,). La empresa exportadora confecciona la factura comercial la lista de empaque.
- Ingresará los datos en el Sistema Informático María (SIM) y oficializa el permiso de embarque (previo pago del arancel SIM de USD 10).



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

Finalmente, la mercadería viaja hacia Uruguay junto con la documentación, que será entregada al importador para que éste realice, junto con su despachante, la nacionalización de la mercadería.

7.2 Envase y Embalaje

Cada camisa se colocará en una bolsa transparente con la inscripción de la empresa. A su vez serán acondicionadas en cajas de cartón debidamente identificadas con el peso de cada una, el nombre de la empresa exportadora y el tipo de producto a contener. Son 3000 camisas que irán en 75 cajas de cartón (40 camisas por caja), las cuales irán estivadas en 5 pallets de madera (14 cajas por pallet).

7.3 Transporte

El modo de transporte seleccionado será terrestre, un consolidado, ya que se trata de 75 cajas de 0,45*0,45*0,35 metros cada una. Las mismas irán paletizadas en 5 pallets de madera de 1 m * 1m * 1.20 (14 cajas por pallet)

La frecuencia ofrecida por los forwarders es semanal y el tiempo de tránsito total es de 2 días.

7.4 Incoterm

FCA Buenos Aires.

El vendedor realiza la entrega (y transmite los riesgos al comprador) cuando la mercadería se entrega sobre camión en el depósito fiscal identificado en el contrato de compraventa. El importador se deberá hacer cargo de pagar el flete y seguro hasta Montevideo – Uruguay.

7.4.1. Condición de pago

La condición de pago será 50% anticipado para afrontar la producción y 50% a los 30 días de fecha factura. Con la intención de captar clientes del exterior y concretar su primera exportación la empresa asume un fuerte compromiso de poder financiar a su cliente en el 50% del monto final de la venta.

En caso de que la relación comercial avance, se podrá pensar en una financiación del 100% de la misma.



**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN**

María Soledad Balestro

7.5 Documentación de Exportación:

- Factura Comercial
- Documento de Transporte CRT
- Póliza de Seguro
- Lista de empaque
- Certificado de Origen Mercosur



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

8. ANÁLISIS FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos presentado muestra la actividad económica de la empresa en un año calendario (2015) y su posterior proyección a dos años más (2016 y 2017). La empresa se encuentra actualmente en la etapa de planeación de la exportación, ya que la misma va a ser su primer paso en el comercio exterior.

La empresa producirá en 2015, 8000 camisas de las cuales exportará 3000 a Uruguay, realizando una sola exportación para la temporada otoño – invierno. Para 2016 se espera realizar dos exportaciones a Uruguay de 3000 cada una, para así poder estar presentes tanto en otoño – invierno como en primavera- verano. Lo mismo ocurrirá en 2017 pero con un incremento de 1000 camisas por temporada (es decir dos exportaciones de 4000 cada una).

8.1 Costo exportación

Los costos que intervienen en la producción de este tipo de producto son:

- Materias primas: tela (Draps; Dabetex; Moutex); botones; etiquetas; cinta hilera y colgantes) (las compra el dueño de la empresa a importadores).
- Mano de obra: fasón (se terceriza a una empresa que se dedica a la confección de camisas).
- Envase, embalaje y acondicionamiento para la exportación: bolsa de polipropileno con las inscripción de la empresa y la página web; cajas de cartón y cinta de embalaje.
- Producción fotográfica
- Otros costos: como sueldo; alquiler; gastos de oficina).
-

Luego tenemos los costos de comercialización:

- Costos de comercialización como publicidad y mantenimiento de la pag web.
- Viajes (Buenos Aires y Uruguay), misiones de negocio y ferias.

Una vez listo el producto procedemos a los gastos aduaneros y de exportación:

- Tramitación del certificado de origen y del de fumigación de pallets



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION SEMINARIO DE INTEGRACION

María Soledad Balestro

- Honorarios y gastos del despachante.
- Derecho de exportación
- SIM
- Tasa de estadística
- Gastos fca de consolidación de la carga en el camión
- Gastos bancarios por la liquidación de las divisas del 50% del pago realizado por el importador. Como así también, los gastos de la financiación obtenida para concretar el proyecto.

A la suma de estas tres categorías le sumamos el 40% de utilidad del exportador y así llegamos al precio FOB total y unitario.

Posteriormente tenemos los conceptos para llegar al CIF:

- Flete internacional
- Seguro internacional

Aquí obtenemos el precio CIF

Por último, arribamos a Uruguay y se deben pagar los impuestos para nacionalizar la carga en destino. Posteriormente el importador procederá a sumarle su utilidad y a acondicionar las camisas para la venta.

8.2 Costo Financiero

La empresa solicitará al Banco Nación usd 20000, a una tasa del 19%, para poder afrontar la compra de materias primas para esta exportación. Luego, para la etapa de producción, recibirá, por arte del importador el 50% del valor total de la venta internacional.

Con una tasa de descuento del 15% (equivalente a un plazo fijo), nos da una inversión inicial de usd 36840,11; un Valor actual/presente neto (VAN) de usd 7221 usd y una tasa interna de retorno (TIR que es la tasa de rentabilidad que genera el proyecto, basada en la inversión inicial) del 28%



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACION
María Soledad Balestro

9. CONCLUSIONES

Rabonera es una empresa joven que se encuentra en plena etapa de crecimiento y expansión. Su objetivo no es ser una empresa tradicional; sino optar por un modelo de negocio novedoso con un producto de alta calidad. Es decir, tercerizar las actividades de producción; ya sea en Argentina como en terceros países, aprovechando las ventajas comparativas, reduciendo costos pero sin afectar el producto final deseado. Ésta busca focalizarse en la comercialización y satisfacción de las necesidades del consumidor masculino actual.

La importancia de este plan de exportación es dar a conocer la idea de un emprendedor; como fue llevada a cabo y su deseo de que su producto traspase las fronteras de su país de origen.

Uruguay es un gran inicio para comenzar a exportar, por su cultura consumista, sus precios, la importancia que le dan a la moda, el tamaño de mercado y la cercanía con Argentina. Tanto el precio como la calidad del bien ofrecido tendrán una gran aceptación. Además, es un país con barreras de ingreso bajas, que favorece las relaciones comerciales internacionales y que cuenta con acuerdos económicos con Argentina, ambos pertenecen al Mercosur.

En resumen, es una excelente posibilidad de concretar el sueño de la primera exportación de Rabonera.



MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INTEGRACION
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN
María Soledad Balestro

10. BIBLIOGRAFÍA

- Entrevista al dueño de la empresa Martin Díaz y su mano derecha Julio Scoreanzi
- Página Web de la empresa <http://rabonera.com/>
- OMC <http://www.wto.org>.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay <http://www.ine.gub.uy>
- Información brindada por la Cámara Argentina Exportadora
- http://es.worldstat.info/South_America/Uruguay
- <http://www.imf.org/external/spanish/>
- Banco Central de Uruguay <http://www.bcu.gub.uy>
- Informe Final. Instituto nacional de educación tecnológica 2010
<http://www.inet.edu.ar/>
- Código Aduanero de la República Argentina edición 2000
- Fundación Exportar <http://www.exportar.org.ar>.
- Ncm.pcram.net
- www.wdelzotto.com.uy/importacion.htm
- http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/reporte_social_2013.pdf

TESINA - EXPORTACION DE CAMISAS DE MODA PARA HOMBRES A URUGUAY

PRODUCCION DE LA EMPRESA/mercado objetivo de alta gama

Total producción anual empresa	8000 unidades		
Produccion anual destinada al me	5000 unidades		
Producción en venta a Uruguay	3000 unidades		
Cantidad de pallets por camión	2 unidades		
Cantidad de exportaciones al año	1	2	2

	Cantidad de camisas
Mercado Nacional	5000
Proyecto de Exportacion a Uruguay	3000
Total:	8000

En cada Pallet: 25 cajas 0.45 cm largo, 0.45 cm ancho, 0.35 cm de alto
Contenedor: 2 pallets de 1 m largo, 1 ancho, 1.20 m alto

Cada pallet: 695 kgs (cada camisa pesa 0.2 kgs - cada caja 0.2 kgs y el pallet 16 kgs)
Cajas 40 camisas por cajas - 75 cajas
Pallet 14 cajas por pallet
5 pallets

DEMANDA MERCADO URUGUAYO

OBJETIVO GRADUAL	1	3000
DE LA EMPRESA	2	3000
	3	4000

COSTOS

tipo de cambio \$/USD
COSTOS - MERCADO LOCAL

8,5

USD x Kilo	año 2015	año 2016	año 2017
Materias Primas	USD 4,72	USD 5,17	USD 5,66
Otros costos	USD 2,23	USD 2,44	USD 2,68
Mano de Obra (fason)	USD 8,79	USD 9,62	USD 10,53
Envase y Embalaje	USD 0,25	USD 0,30	USD 0,35
Producción fotográfica y de cam	USD 0,49	USD 0,58	USD 0,69
Costo Total	USD 16,47	USD 18,11	USD 19,91
Rentabilidad 60% prop/retail	USD 9,88	USD 10,86	USD 11,95
Precio Vta (USD)	USD 26,35	USD 28,97	USD 31,85
Precio Vta consumidor (PES)	\$224,01	\$246,24	\$270,76

COSTOS - EXPORTACION

Inflación

19%

0,19

		Año 1	Año 2	Año 3
Camisas a exportar		3000	3000	4000
COSTOS DE FABRICACION				
	Materia Prima	USD 14.157,02	USD 15.501,94	USD 22.632,84
	Otros costos	USD 6.694,21	USD 7.330,17	USD 10.702,04
	Mano de Obra	USD 26.355,37	USD 28.859,13	USD 42.134,33
	Envase y Embalaje	USD 743,80	USD 885,12	USD 1.404,40
Subtotal 1: Costo Industrial del producto en fabrica		USD 47.950,41	USD 52.576,36	USD 76.873,61
COSTOS DE COMERCIALIZACION				
	Comercializacion	USD 82,64	USD 98,35	USD 117,03
	Ferias / Eventos / Vi	USD 3.000,00	USD 3.570,00	USD 4.248,30
COSTOS DE EXPORTACION				
	100 Certificaciones y Tra	USD 100,00	USD 200,00	USD 200,00
	4036 Gastos Aduaneros	USD 4.036,00	USD 8.072,00	USD 8.072,00
	0,70% Profesionales (despe	USD 335,65	USD 399,43	USD 475,32
	200 Transporte y Manejo	USD 200,00	USD 400,00	USD 400,00
COSTOS FINANCIEROS	Financiamiento Banc	USD 10.466,67	USD 9.200,00	USD 7.933,33
Subtotal 2: Costo FOB		USD 66.171,38	USD 74.516,14	USD 98.319,59

UTILIDAD DEL EXPORTADOR (40% del Subtotal 2)		USD 26.468,55	USD 29.806,46	USD 39.327,84
TOTAL Precio de Venta FOB		USD 92.639,93	USD 104.322,59	USD 137.647,43
FLETE Internacional	1000	USD 1.000,00	USD 2.000,00	USD 2.000,00
SEGURO Internacional		USD 926,40	USD 1.043,23	USD 1.376,47
PRECIO DE VENTA CIF		USD 94.566,33	USD 107.365,82	USD 141.023,90
	10% Anticipo IVA (importacion)	USD 9.456,63	USD 10.736,58	USD 14.102,39
	15% Anticipo RAE (importacion)	USD 14.184,95	USD 16.104,87	USD 21.153,59
	290 Gastos Desaduaniza	USD 290,00	USD 580,00	USD 580,00
	22% IVA (importacion)	USD 20.804,59	USD 23.620,48	USD 31.025,26
PRECIO DE VENTA DDP / LCL		USD 139.302,50	USD 158.407,75	USD 207.885,14
PRECIO DE VENTA POR UNI Mercado Destino		USD 46,43	USD 52,80	USD 69,30
	50% Ganancia Importado	USD 23,22	USD 26,40	USD 34,65
PRECIO DE VENTA UNIT. (USD) - Consumidor Destino		USD 69,65	USD 79,20	USD 103,94
PRECIO DE VENTA UNIT. (\$ URU) - Consumidor Destino		1.666,06	1.894,56	2.486,31

Resumen Precios Unitarios

Precio USD - Merc. Local	26,35		
Precio USD FOB	30,88	USD 34,77	USD 34,41
Precio USD CIF	31,52	USD 35,79	USD 35,26
Precio USD - Merc. Destino	46,43	52,80	69,30
Precio USD al Consumidor Destino	69,65	79,20	103,94
Precio PESO URU al Consumido	1666,06	1894,56	2486,31
Precio \$ URU Competencia	1449 - 3623	usd 60 - usd 150	

ANALISIS FINANCIERO

Inversion:

MP/MO	20.000 USD
TOTAL INVERSION	20.000 USD

FINANCIAMIENTO

Importe a Financiar:	20.000
Tasa de Interes:	19,00%

Inversiones de actividad productiva - Para actividades diversas con tasa bonificada a cargo de la SEPYMEYDR – Tramo III.

Banco: Banco Nacion

Tabla de Pagos				
Años	Saldo de Capital	Intereses	Amortización	Cuota Anual
1	20.000	3800	6666,67	10466,67
2	13.333	2533,33	6666,67	9200,00
3	6.667	1266,67	6666,67	7933,33
TOTALES		7600	20000,00	27600

DEPRECIACION

ITEMS	Valor Original	Depreciación	Depreciacion Anual
Vehiculos	339	5	67,76
Muebles y Utiles	8	10	0,85
TOTAL:	347		68,61

IMPUESTOS

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
21% IVA Costos Efectivos (MO, M)	10884,94	11593,69	17568,03
Total Impuestos	10884,94	11593,69	17568,03

ESTADO DE RESULTADOS

Año 2015	Año 2016	Año 2017
----------	----------	----------

VENTAS NETAS	92.639,93	104.322,59	137.647,43
(-) COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN:			
COSTOS DE FABRICACION	47.950,41	52.576,36	76.873,61
COSTOS DE COMERCIALIZACION	3.082,64	3.668,35	4.365,33
COSTOS DE EXPORTACION	4.471,65	9.071,43	9.147,32
COSTOS FINANCIEROS	10.466,67	9.200,00	7.933,33
DEPRECIACION	68,61	68,61	68,61
UTILIDAD DE OPERACIÓN / IMPONIBLE	26.599,94	29.737,85	39.259,23
(-)Impuestos	10.884,94	11.593,69	17.568,03
(-) IGN %35	5.500,25	6.350,46	7.591,92
UTILIDAD NETA	10.214,75	11.793,70	14.099,28

FLUJO DE FONDOS

ITEMS	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos	92.639,93	104.322,59	137.647,43
(-)Egresos	65.971,38	74.516,14	98.319,59
(-)Depreciación	68,61	68,61	68,61
(-)Intereses	3.800,00	2.533,33	1.266,67
(=)Utilidad Bruta	22.799,94	27.204,51	37.992,56
(-)Impuestos	10.884,94	11.593,69	17.568,03
(-)IGN (35%)	4.170,25	5.463,79	7.148,58
(=)Utilidad Neta	7.744,75	10.147,04	13.275,94
(+) Reintegro 1.6%	1.255,73	1.421,13	1.840,23
(+)Depreciación	68,61	68,61	68,61
(+) Creditos	20.000,00		
FLUJO NETO DE CAJA	29.069,08	11.636,77	15.184,78

Capital de Trabajo	16.492,84
Inversion Inicial	36.840,11

RENTABILIDAD

Valor Presente Neto	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
-36.840,11	29.069	11.637	15.185
Tasa de Descuento	15%		
Inversion Inicial	36.840,11		
VAN (%):	7.221		
TIR:	28%		

debido a la volatilidad actual del mercado, hay importantes diferencias en los índices inflacionarios y muy altos porcentajes de proyección de devaluación anual.
tasa AA17D= %15

