



Guía del exportador



Uruguay XXI
PROMOCIÓN DE INVERSIONES,
EXPORTACIONES E IMAGEN PAÍS



Uruguay XXI es la agencia responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país. Trabajamos para potenciar la capacidad exportadora y la competitividad de las empresas uruguayas, promover al país como un destino atractivo para las inversiones productivas e impulsar la Marca País Uruguay Natural en el mundo.



Junto a otras instituciones, formamos parte del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay) que trabaja para promover el desarrollo económico productivo e innovador del país, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental y territorial.

En el Departamento de Promoción de Exportaciones, te acompañamos en el proceso para que crezcas exportando. Brindamos un conjunto de herramientas y programas pensado para apoyar a las empresas que quieren iniciarse en el proceso exportador, o busquen incrementar sus ventas en nuevos mercados.

Con esta Guía buscamos acercar una herramienta útil, práctica y de consulta rápida, que comprenda los aspectos básicos a tener en cuenta en dicho proceso y oriente al empresario que comienza a elaborar su estrategia de inserción en el mercado internacional.



Índice

	1. De los bienes y de los servicios pág. 7
	2. ¿Quiénes pueden exportar? pág. 8
	3. Ventajas de exportar pág. 9
	4. La decisión de exportar pág. 10
	5. Sobre la exportación de bienes pág. 12
	5.1 Identificación de la posición arancelaria
	5.2 Análisis de los mercados potenciales
	5.3 Selección de canales de distribución
	5.4 Medios de pago
	5.5 INCOTERMS
	5.6 Análisis de rentabilidad
	5.7 Tramitación de la exportación
	6. Sobre la exportación de servicios pág. 23
	6.1 Identificación de los servicios exportables
	6.2 Selección de mercados de exportación
	6.3 Selección de estrategia de ingreso al mercado
	6.4 Análisis de limitaciones
	6.5 Propiedad intelectual e industrial
	7. Promoción comercial pág. 28
	7.1 Aspectos de la promoción de bienes
	7.2 Aspectos de la promoción de servicios
	7.3 Estrategias de promoción
	7.4 Participación en ferias internacionales
	7.5 Programas de apoyo
	7.6 Ser socio de la Marca País - Uruguay Natural
	8. Resumen: fases para exportar pág. 38
	9. Información de interés pág. 39
	Anexos pág. 41

1. De los bienes y de los servicios



Consideraciones iniciales

Cuando hablamos de exportación de bienes nos referimos a la salida de mercaderías tangibles del territorio aduanero uruguayo, las cuales pueden entrar en las siguientes categorías:

- **Bienes de consumo:** son bienes que se encuentran aptos para satisfacer necesidades de los consumidores. De acuerdo a sus características de durabilidad, pueden ser caracterizados en durables o no-durables.
- **Bienes intermedios:** son aquellos que requieren de posteriores transformaciones para llegar a ser bienes de consumo o de capital.
- **Bienes de capital:** son aquellos destinados al consumo productivo, para la producción de bienes de consumo o intermedios.

Las mercaderías se encuentran codificadas numéricamente a nivel internacional, mediante lo que se llama “posición arancelaria”. Los tributos y condiciones de acceso a cada mercado varían según la posición arancelaria del bien del que se trate, por ello será fundamental conocerla para poder analizar la posibilidad de exportación. Por su parte, la exportación de servicios refiere a una actividad económica intangible, que exige una interacción directa entre consumidor y proveedor, ya que son el producto de prestaciones personales en beneficio de sus consumidores.

En los últimos años, los servicios han tenido una participación creciente en las exportaciones de Uruguay. Se estima que al menos un 30% del valor de las exportaciones uruguayas corresponde a servicios, por lo cual, si al pensar en exportar restringimos nuestro razonamiento exclusivamente a bienes, estaremos desconsiderando un espectro muy importante de posibilidades.

2. ¿Quiénes pueden exportar?



Pueden exportar las personas físicas o jurídicas que cuenten con una empresa registrada ante la Dirección General Impositiva (DGI), el Banco de Previsión Social (BPS) y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

La exportación de una empresa puede ser realizada por el productor, por la empresa que brinda el servicio o bien por un agente de estas.

Existen en Uruguay mecanismos e instituciones destinados a facilitar la creación de empresas y a simplificar los trámites necesarios en su ciclo de vida. Tal es el caso del Sistema Nacional de Registro de Empresas (SINARE), a través del cual se puede crear una empresa en un día.

Más información: empresas.gub.uy

La calidad de exportador se adquiere al concretar ventas al exterior, no es necesario formar parte de listas o registros previos.

3. Ventajas de exportar



La actividad exportadora representa ventajas entre las que se destacan las siguientes:



Economías de escala: se incrementa la escala de producción y de los servicios brindados, disminuyendo costos unitarios y mejorando la productividad.



Permite ampliar márgenes de ganancia y posibilita incrementar la facturación de la empresa.



Las mejoras que la empresa logra con el afán de competir en el exterior, serán de utilidad para la mejora de su competitividad en el mercado interno.



Permite diversificar el riesgo y minimizar la dependencia del mercado interno.



Exportar se convierte en una vía para buscar mayor rentabilidad y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.



Promueve la mejora en la productividad permitiendo ofrecer precios diferenciales.

4. La decisión de exportar



Existen diferencias entre comercializar el producto en el exterior y venderlo en el mercado interno. Quien se inicia en el camino de la exportación se encuentra frente a una ventana de oportunidades que viene acompañada de situaciones nuevas para todas las áreas de trabajo de la empresa.

La exportación es una actividad dinámica, es necesario articular y coordinar varias actividades en distintas áreas dentro de la organización en forma paralela. Sin embargo, también deben considerarse otros elementos a los efectos de prever dificultades en el futuro:



Es posible que el bien/servicio requiera ajustes para adaptarse al gusto de los nuevos clientes, por tanto es conveniente saber en qué medida es posible alterar el proceso de producción para contemplar posibles adaptaciones.



Estas adaptaciones incluirán, en el caso de bienes, aspectos de embalaje (incluyendo diseño y contenido de las etiquetas, idiomas, presentación) que deben ser considerados.



Será necesario contar con personal capacitado en el área de negocios exteriores, por lo que debe considerarse la posibilidad de capacitar a los empleados de la empresa o incorporar personal especializado.



En el caso de bienes, es posible que sea necesario modificar el proceso de logística y almacenamiento.



Iniciar el proceso hacia la exportación implicará inversiones por parte de la empresa, por lo cual deben analizarse las necesidades de financiamiento para ello.



Elaboración de un Plan de Internacionalización (ver Anexo III): se deberá establecer un plan y cronograma de exportaciones, detallando la capacidad de producción de bienes o servicios de la empresa para cumplir con los nuevos clientes y sus demandas.



Establecer un Plan de Calidad y de producción constante que asegure la calidad y el abastecimiento del producto de acuerdo a las necesidades del cliente.



La decisión de iniciarse en este proceso implica un diagnóstico previo del potencial exportador de la empresa. Este dará una idea de cuál es el punto de partida del camino que conducirá a la meta de exportar (ver Anexo I y II).

El análisis contemplará factores como rentabilidad, demanda internacional del producto, capacidad de producción y de comercialización, adaptabilidad del producto a las exigencias de los nuevos mercados, requisitos de acceso al mercado objetivo (aranceles, cuotas, condicio-

nes técnicas y sanitarias, capacitación del personal, necesidades de financiamiento, material de comunicación, entre otros).

Si del análisis anterior surge que la empresa está preparada para emprender el proceso exportador, será necesario avanzar hacia una evaluación más concreta y detallada. En los siguientes puntos se verán los aspectos principales de esta evaluación de acuerdo a lo que se busque exportar: bienes (punto 5) o servicios (punto 6).

5. Sobre la exportación de bienes



5.1

Identificación de la posición arancelaria

Por posición arancelaria se entiende el código numérico, estandarizado a nivel internacional, que identifica y clasifica los productos.

La nomenclatura presenta más de 5.000 grupos de mercancías identificadas mediante un código de seis cifras, que se desagrega según la naturaleza del producto, el grado de elaboración, la materia prima utilizada y su función. Uruguay emplea la Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM), que está basada en el Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (SA) y consta de diez dígitos.

Se sugiere solicitar asesoramiento a un despachante de aduana a los efectos de identificar el producto a exportar dentro de la Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM). Esta fue creada específicamente como una clasificación universal de productos con el fin de facilitar el flujo de mercancías a través de las fronteras.

Identificar la posición arancelaria permitirá obtener información sobre:

- Tratamiento arancelario
- Reintegros e incentivos gubernamentales que correspondan al producto
- Requisitos de ingreso al país importador
- Preferencias existentes para los productos en el país destinatario

Uruguay es parte de diferentes acuerdos comerciales que, entre otras cosas, permiten el ingreso de mercancías procedentes de un país signatario a otro país parte del acuerdo con ventajas preferenciales.

Para acogerse a dichas ventajas, el producto debe cumplir con la normativa de origen específica establecida en el acuerdo, lo cual es acreditado a través de la emisión de un "Certificado de Origen".

Las entidades competentes para expedir dicho certificado son: Dirección Nacional de Industrias del MIEM, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Cámara de Industrias del Uruguay, Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, Cámara Mercantil de Productos del País y Unión de Exportadores del Uruguay.

EJEMPLO

- 08 Frutas
- 08.11 Frutas y Otros Frutos sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados
- 08.11.90.00 Los demás
- 08.11.90.00.90 Arándanos congelados

5.2

Análisis de mercados potenciales

La investigación de mercados incluye las características, oportunidades y requisitos del mercado al que se desea acceder. El producto deberá satisfacer las necesidades, modas y gustos del comprador en el exterior además de ajustarse a los requerimientos de calidad, presentación, sanidad y normas técnicas. Incidirán:

- Factores Socio-Políticos
- Factores Económicos
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos-Climáticos
- Factores Culturales

Un insumo importante en este aspecto, aunque no suficiente, es la información estadística de comercio exterior. Permite tener una primera aproximación para determinar en forma rápida y sencilla los potenciales países de destino. A esta información se le debería anexar los montos importados del destino seleccionado y el origen, de forma de cuantificar el mercado y la evolución de los precios.

Es de vital importancia obtener información de los plazos de créditos, condiciones de ventas y descuentos normalmente utilizados en el destino seleccionado.

Identificados los mercados, los segmentos de interés y las características del producto, uno de los aspectos principales a considerar es la selección de los canales de distribución más apropiados.

5.3

Selección de canales de distribución

De acuerdo con las características de cada mercado, se podrá optar por contratación de agentes, distribuidores o representantes en el exterior. Generalmente conocen el mercado local y pueden ofrecer información útil para la planificación estratégica de la empresa en el mercado externo. Pueden distinguirse tres tipos básicos de intermediación:

1 Representación:

El productor o fabricante otorga al representante un poder para actuar en nombre y por cuenta suya en territorio extranjero, encargándose de la promoción y venta de su producto.

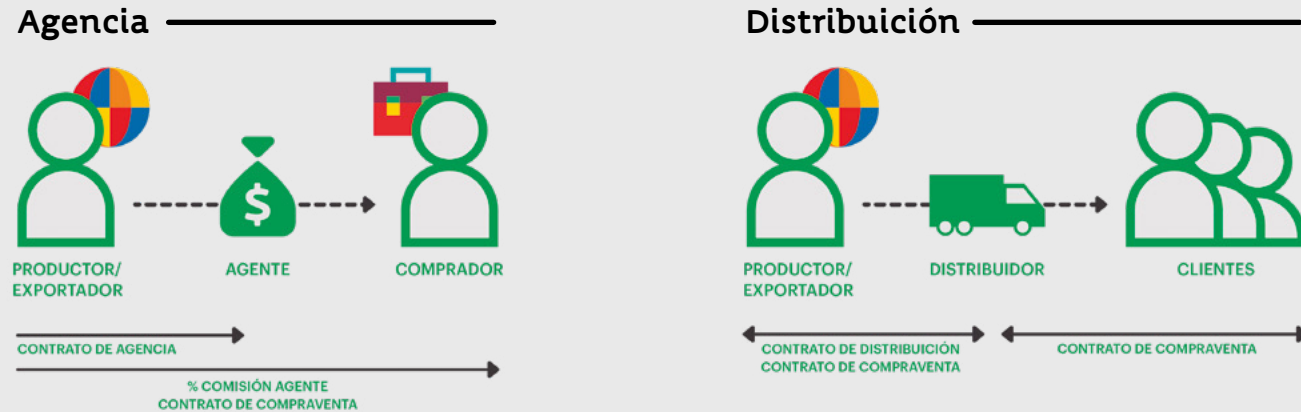
2 Agencia:

Una de las partes se obliga a promover, por cuenta de la otra, la celebración de contratos en una zona determinada, mediante representación o sin ella.

3 Distribución:

Una de las partes se obliga a adquirir, en nombre y por cuenta propia y bajo determinadas condiciones, productos a otro empresario para su reventa. La distribución puede ser exclusiva en determinada zona o no.

Diferencias entre Agente y Distribuidor



En resumen, el empresario deberá:

- Identificar, estudiar y seleccionar el mercado de destino.
- Solicitar listados de posibles importadores y perfiles de mercado.
- Informarse sobre las exportaciones de Uruguay al mundo y al mercado objetivo.
- Conocer las condiciones de acceso del producto al mercado objetivo: aranceles, cuotas, requisitos técnicos, sanitarios.
- Conocer las normas de calidad, embalaje y etiquetado.
- Conocer la forma de comercialización del producto en el mercado de destino.

5.4 Medios de pago

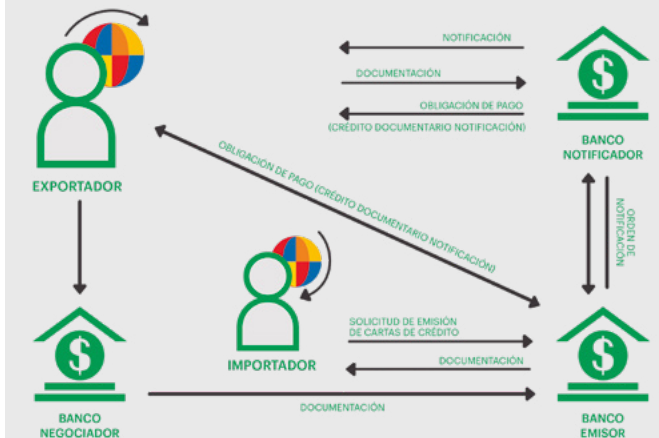
En una compraventa internacional resulta de gran importancia fijar el instrumento de pago que se empleará. Existen diferentes modalidades de pago dependiendo de la relación entre las partes, el tamaño y la frecuencia de la operación.

Crédito Documentario: El importador (ordenante) solicita a su banco (banco emisor) la apertura de una carta de crédito (L/C) en favor del exportador (beneficiario), la cual se remite a través de un banco avisador.

Ante una presentación conforme con los términos y condiciones del crédito por parte del beneficiario, el Banco Emisor se compromete a honrar la misma, lo cual implica:

- Pagar a la vista si el crédito es disponible para pago a la vista
- Contraer un compromiso de pago diferido y pagar al vencimiento si el crédito es disponible para pago diferido
- Aceptar una letra de cambio librada por el beneficiario y pagar al vencimiento si el crédito es disponible por aceptación
- La carta de crédito ofrece a ambas partes de la operación un alto grado de seguridad y es recomendable su utilización cuando el nivel de confianza entre las partes es mínimo. Por este medio, el ordenante se asegura que sólo realizará el pago si el beneficiario cumple con las condiciones establecidas. Por otra parte, este tiene la certeza de que si cumple con lo establecido, cobrará la exportación

Crédito documentario



Cobranza bancaria: La utilización de este medio de pago implica un mayor nivel de confianza entre las partes, ya que no existe compromiso alguno por parte de los bancos intervinientes. El banco del exportador (banco remitente) cumple las instrucciones indicadas por este y remite los documentos al banco del importador para se entreguen contra: pago y/o aceptación de letra de cambio o el cumplimiento de otros términos y condiciones.

- Las cobranzas están reguladas por la Cámara Internacional de Comercio a través de la URC 522 (Uniform Rules for Collections), la cual indica:

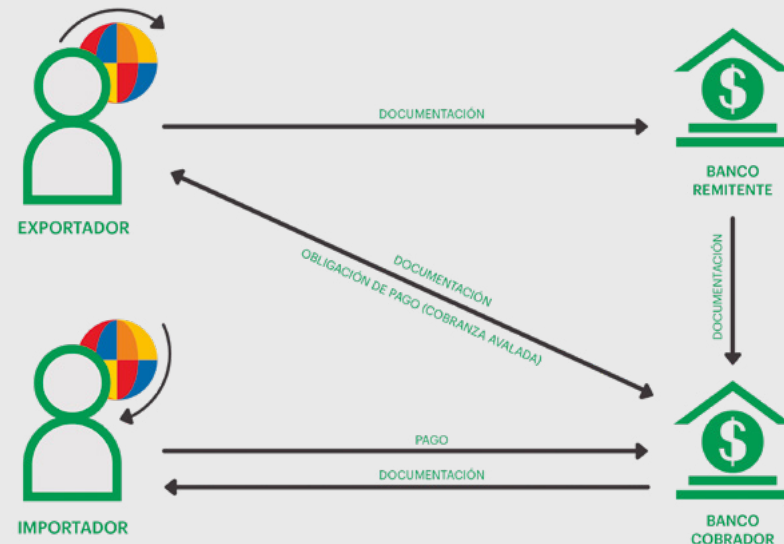
- a. El término "cobranza" (collection) significa la tramitación por los bancos de documentos tal como se definen en el apartado (b) del presente artículo, de acuerdo con las instrucciones recibidas, a fin de:

- i. obtener el pago y/o la aceptación, o
- ii. entregar documentos contra pago y/o aceptación, o
- iii. entregar los documentos según otros términos y condiciones.

- b. El término "documentos" (documents) hace referencia a documentos financieros y/o documentos comerciales.

Pago en cuenta corriente: Es la forma más simple, tiene un alto riesgo comercial para las partes. Normalmente se utiliza la transferencia de fondos de acuerdo a lo establecido entre comprador y vendedor. Esta forma de pago no implica documentos ya que se hace de acuerdo a lo establecido en el contrato de compraventa.

Cobranza bancaria



5.5 Términos internacionales de comercio

INCOTERMS: Los INCOTERMS son términos estandarizados que se utilizan en los contratos de compraventa e indican cuál de las partes en el contrato tienen la obligación de encargarse del transporte o del seguro, dónde el vendedor entrega la mercadería al comprador, en qué punto se transfiere el riesgo de la mercadería y de qué costos se responsabiliza cada parte.

Las once reglas de INCOTERMS se presentan en dos grupos diferentes:

Reglas para cualquier modo o modos de transporte

- EXW** En fábrica
- FCA** Franco Porteador
- CTP** Transporte Pagado Hasta
- CIP** Transporte y Seguro Pagados Hasta
- DAT** Entregada en Terminal
- DAP** Entregada en Lugar
- DDP** Entregada Derechos Pagados

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores

- FAS** Franco al Costado del Buque
- FOB** Franco a Bordo
- CFR** Costo y Flete
- CIF** Costo, Seguro y Flete

5.6 Análisis de rentabilidad

El análisis de costos permite determinar la rentabilidad del negocio y es la base para la definición de los precios de exportación. En los costos de exportación inciden factores como los siguientes:

Costos de producción
Flete
Seguro
Honorarios de despachante de aduana
Proventos portuarios en los casos en que corresponda
LATU: En caso de exportaciones no tradicionales, se paga el 0,3% del valor FOB
BROU: 0,05% por prestación de servicios (exportaciones)
Costos financieros asociados a los medios de pago y transacciones bancarias
Costos de comercialización/Margen de intermediarios
Reintegros a la exportación



Reintegros a la exportación

Estos beneficios se aplican a las mercaderías exportadas en función del listado de tasas o fictos que publica el Poder Ejecutivo. Tienen derecho a estos reintegros las empresas que industrialicen productos de exportación, o las que comercialicen con el exterior exportándolos en el mismo estado en que los adquieren.

Regímenes especiales: Admisión Temporal

Al realizar el análisis de costos y considerar la viabilidad de exportar, merece una consideración especial el Régimen de Admisión Temporal (AT):

Es un régimen que permite la importación de insumos sin pago de aranceles. Gracias a este mecanismo, las empresas manufactureras pueden introducir libres de aranceles las materias primas, insumos, partes, piezas, y productos intermedios que utilizan para fabricar productos que luego se exporten. Este régimen también comprende a los productos que se consuman en el proceso productivo sin incorporarse al producto terminado que es exportado, así como los envases y material de embalaje.

Para operar bajo este régimen debe obtenerse autorización previa y los productos finales deben exportarse dentro de un plazo de 18 meses. En nuestro país es regulado por el LATU, Sector: Admisión Temporal.

Logística y distribución

Se deberá identificar el medio de transporte más adecuado (aéreo, marítimo y/o terrestre) para cada tipo de mercadería. Su elección y costos dependerán, entre otros, del destino y el tipo de la mercadería. En lo que se refiere al embalaje, se deberá prestar especial atención ya que debemos satisfacer las necesidades y requerimientos del comprador además de las exigencias del mercado de destino y del medio de transporte elegido. Se sugiere prestar especial atención en cuanto al diseño/presentación de su producto a los efectos de captar la atención del consumidor.

Para una promoción más efectiva de sus productos, la empresa deberá invertir en acciones de promoción comercial (ferias, misiones comerciales, rondas de negocios) y en herramientas de marketing, como una página web actualizada, folletos y catálogos, en al menos dos idiomas. Los costos asociados a estos elementos no inciden directamente en la determinación del precio del producto pero sí deben ser parte del análisis de rentabilidad.

5-7

Tramitación de la exportación

Una vez acordado con el comprador el producto, precio, medio de pago y transporte se comenzará el trámite necesario para la exportación. Los pasos a seguir son los siguientes:

1 Comprador y vendedor establecen las bases del negocio: cantidad, precio, calidad, forma de pago, transporte. Fijación del INCOTERM negociado por las partes.




Atención: verificar que el precio de la factura esté expresado en la misma divisa que la establecida en el contrato de compraventa, a los efectos de evitar confusiones y pérdidas por diferencias de tipo de cambio.

2 Se solicitan los servicios de un Despachante de Aduana, a quien se remite la documentación necesaria para confeccionar el Documento Único Aduanero (DUA).

3 El Despachante de Aduana completa el DUA, enviando la información al Centro de Cómputos de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA). La DNA efectúa la validación del DUA, y envía un mensaje de numeración al Despachante de Aduana.

4 Una vez que la mercadería se encuentra a disposición de la aduana en el punto de salida, se procede a la impresión del DUA. La documentación de la exportación es ensobrada conjuntamente con una declaración jurada (firmada por el despachante y por el exportador); tramitándose la exportación en dicha aduana.

5 El sistema informático de la DNA designa el canal de verificación de la operación, el cual puede ser aleatoriamente: rojo, naranja o verde.

-  verificación de mercadería y de documentos
-  verificación de documentos
-  no hay verificación

6 Se pesa el camión con la mercadería y se procede a su embarque (marítimo o aéreo) o se realiza el cruce de frontera (terrestre). Si se utiliza para la salida de la mercadería un puerto administrado por la Administración Nacional de Puertos, se deberán abonar previo al embarque, los proventos correspondientes.

7 Una vez embarcada la mercadería, el Despachante de Aduana liquida la exportación con un mensaje de "cumplido" informático, en base a la información que le remitirá a la DNA en el "tercer mensaje" informático (último mensaje), con los datos definitivos del embarque (peso, cantidad, bultos, valor).

Contra este mensaje se pagan los tributos de exportación ante el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), que oficia como agente recaudador.

8 Una vez pagados los tributos ante el Banco República, la DNA cumplirá la exportación en su sistema informático, controlando la documentación contra el tercer mensaje enviado por el Despachante de Aduana.

9 Contra el cumplido de la DNA, se solicitarán los reintegros de exportación ante la Dirección General Impositiva (DGI), los cuales entrarán en vigencia a partir del último día del duodécimo mes de embarque.

5-8

Operaciones con requisitos documentales especiales

Además de los documentos que habitualmente son exigidos para la operación de exportación, es posible que el producto a exportar cuente con requisitos documentales especiales o requiera documentos adicionales para ampararse a ciertos beneficios. Estos podrán ser exigidos por la Dirección Nacional de Aduanas de Uruguay o por la autoridad aduanera del país de destino. Para facilitar la tramitación y obtención de documentos, Uruguay cuenta con la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

¿Qué es VUCE?

La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) es un mecanismo de facilitación del comercio exterior que 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.

¿Cómo sé cuáles son los requisitos documentales asociados a mi producto?

Para conocer si la mercadería a exportar tiene requisitos documentales especiales para la salida, deberá identificar en primer lugar su posición arancelaria. En vuce.uy podrá consultar todos los documentos exigidos por la Dirección Nacional de Aduanas de Uruguay para esa posición. Para conocer los requisitos de ingreso en el país de destino, deberá consultar con el comprador de la mercadería. Una vez identificados los requisitos, podrá tramitarlos a través de VUCE.

¿Cómo utilizar VUCE?

Para utilizar la Ventanilla Única de Comercio Exterior, es necesario estar previamente registrado. El proceso de

registro se realiza una única vez y a partir del mismo se genera un usuario y contraseña que le permitirá acceder a la plataforma y realizar las gestiones.

Dentro del sistema podrá iniciar el trámite requerido, enviando al organismo la información necesaria para que el mismo actúe electrónicamente. Todas las notificaciones y cambios sobre los trámites serán realizadas por correo electrónico.

Una vez obtenidos los documentos, la VUCE los transmitirá de forma automática a la Dirección Nacional de Aduanas, para que el despachante pueda asociarlos a la declaración aduanera.

Por más información visite vuce.uy

Atención al Cliente: info@vuce.gub.uy

Aspectos a tener en cuenta

Identificación de la posición arancelaria

- Tratamiento arancelario
- Reintegros
- Incentivos
- Preferencias

Análisis de mercados potenciales

- Características
- Oportunidades
- Requisitos de ingreso

Selección de canales de distribución

- Agentes
- Distribuidores
- Representantes
- Importador

Medios de pago

- Carta de crédito
- Cobranza
- Transferencia

INCOTERMS

- Flete
- Seguro
- Punto de entrega
- Transferencia de cargo

Análisis de rentabilidad

- Costos: producción, logística y comercialización
- Impuestos
- Reintegros
- Regímenes especiales

Tramitación de la exportación

- VUCE
- Despachante de Aduana
- DUA
- Canales de verificación

6. Sobre la exportación de servicios



6.1

Identificación de los servicios exportables y el modo de exportación

A diferencia de los bienes, para los servicios no hay una posición arancelaria definida, en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC) se definen cuatro diferentes formas o modos de exportación de servicios:

Modo 1 - "Suministro Fronterizo"

Servicios suministrados de un país a otro.

Modo 2 - "Consumo en el extranjero"

Consumidores o empresas que hacen uso de un servicio en otro país (por ejemplo, turismo).

Modo 3 - "Presencia Comercial"

Empresas extranjeras que establecen filiales o sucursales para suministrar servicios en otro país.

Modo 4 - "Presencia de personas físicas"

Particulares que se desplacen de su país para suministrar servicios en otro país.

Ejemplos de exportación de servicios:



TURISMO



LOGÍSTICA



SERVICIOS FINANCIEROS



TIC'S



SERVICIOS CREATIVOS



SERVICIOS PROFESIONALES



Nota: No es necesaria la intervención de un Despachante de Aduana ni de la DNA para su exportación.

Sea cual sea el modo de exportación de servicios seleccionado, será necesario generar un plan estratégico. Para ello es fundamental analizar en primer lugar “qué exportar”; lo que implica conocer con claridad el core business del negocio y, en especial, identificar aquello que los clientes valoran del servicio y por lo cual le interesaría a otros potenciales consumidores.

En general se recomienda:

- Comenzar a exportar aquel servicio que se conoce y del que se tienen pruebas de buena aceptación por parte de los clientes locales.

- Incorporar valor a través de la diferenciación, ya sea creando servicios nuevos a nivel interno en la empresa, o bien por medio de la complementación que permiten las alianzas estratégicas.
- Diseñar una estrategia de adaptación al cliente, brindándole exactamente lo que necesita, lo cual aporta también a la credibilidad.
- Respetar las necesidades, los valores, los usos comerciales, el lenguaje y las formalidades del cliente, entre otros.

6.2

Selección de los mercados de exportación

Las empresas que han prosperado a nivel internacional recomiendan un estudio profundo del mercado objetivo. Esto es, analizar la demanda, la competencia, los potenciales clientes, los posibles socios de negocios, la disponibilidad de redes de contacto, así como las particularidades legales y culturales de ese mercado.

Se aconseja segmentar geográficamente los mercados, teniendo en cuenta dónde se encuentra el decisor de los clientes potenciales, ya que en muchas oportunidades, por ejemplo, los decisores de las empresas internacionales japonesas no están en Japón sino en Miami.

Evaluar debidamente un mercado implica, entre otros:

- Conocer las **pautas legales** que en él existan: el porcentaje de propiedad permitida para un extranjero, las exigencias respecto a la cantidad mínima de recursos humanos nacionales, las condiciones para las transferencias financieras, entre otras.
- Evaluar a los **consumidores**: es importante identificar el grado de apertura para comprar servicios del extranjero y en particular de nuestro país, así como la presencia de los tipos de clientes que normalmente se atienden.
- Analizar **competidores** locales y extranjeros y sus estrategias.

6.3

Selección de estrategia de ingreso al mercado

Una vez seleccionado un destino, cabe preguntarse qué forma de ingreso es la más adecuada en función del mercado, sus condiciones legales, características culturales, necesidades a satisfacer, los objetivos de la empresa y el tipo de servicio a proveer. Cada mercado se aborda de una forma distinta, considerando las diferentes particularidades que tiene, por lo cual es fundamental ajustar el modelo de inserción en base a los usos comerciales del mercado de destino.

En general, se observan como estrategias de ingreso:

- **Acercamiento virtual:** a través de las posibilidades que otorgan las TICs en el comercio transfronterizo.
- **Generación de alianzas estratégicas:** permiten reducir la brecha cultural, así como los costos y tiempos de ingreso. De la misma manera, facilita la promoción y la comunicación con los clientes, ya que se puede sacar provecho de la imagen y posición que el aliado estratégico ya tiene en el mercado.
- **Movimiento de personas físicas en forma ocasional:** refuerza el vínculo con el cliente.
- **Apertura de una oficina en el exterior:** esta es una de las formas que permite tener un mayor control respecto a la gestión y calidad del servicio a proveer, pero a su vez implica importantes inversiones en recursos humanos y financieros. Por ello, parece existir un consenso entre las empresas respecto a que esta posibilidad debería instrumentarse una vez que los mecanismos mencionados anteriormente demuestran haber funcionado, y el mercado haber respondido a los servicios que se ofrecen.

6.4

Análisis de limitaciones

El análisis de costos permite determinar la rentabilidad del negocio y es la base para la definición de los precios de exportación. En los costos de exportación inciden factores como los siguientes:

- **Aspectos Tributarios:**

Doble tributación: El impuesto a la Renta de No Residentes es un tributo que grava la renta de fuente local obtenida por un no residente. El comprador de un servicio deberá retener este impuesto al exportador, quien a su vez debe tributar el impuesto a la renta en su país de origen. Para evitar la doble imposición existen convenios entre Estados; se sugiere verificar la tasa de retención en destino y la existencia de acuerdos vigentes a la hora de evaluar la rentabilidad de un negocio.

Exenciones de IVA: Exenciones de IVA en decretos reglamentarios.

- **Exenciones de requisitos de Visados**

- Existencia de requisitos de Visados o Permisos de Trabajo especiales en destino.

- **Costos financieros**

- Costos financieros asociados a los medios de pago y transacciones bancarias.

- **Colegiación Obligatoria**

- En países como Brasil, Perú y Ecuador, la colegiación es obligatoria. Por ende, los exportadores deben tramitar y legalizar los títulos de los técnicos y profesionales, lo que les habilita a pertenecer al órgano profesional específico y así, obtener la licencia necesaria para ejercer. Estos procesos además de tiempo implican importantes costos.

6.5

Propiedad intelectual e industrial

De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (O.M.P.I.), la propiedad intelectual (P.I.) tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

Se divide en dos categorías:

- **la propiedad industrial**, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia;
- y **el derecho de autor**, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas, las películas, y las obras de teatro, musicales y de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos.

Al igual que en el mercado interno, al iniciar el proceso de internacionalización es fundamental que las empresas recorran las instancias necesarias para proteger sus productos y servicios: registrar la marca, los productos, y patentar los inventos.

Aspectos a tener en cuenta

Identificación del modo de exportación

- Suministro transfronterizo
- Consumo en el extranjero
- Presencia comercial
- Presencia de personas físicas

Selección de mercados

- Conocer las pautas legales
- Evaluar a los consumidores
- Analizar competidores locales y extranjeros

Selección de estrategia de ingreso

- Acercamiento virtual
- Alianzas estratégicas
- Movimiento de personas físicas
- Apertura de oficinas en el exterior

Análisis de limitaciones

- Colegiación obligatoria
- Doble tributación
- Exenciones de impuestos
- Requisitos de visados o permisos de trabajo
- Fiscalidad sobre repatriación de dividendos, capitales y plusvalías

Propiedad intelectual

- Marcas
- Patentes
- Derechos de autor

7. Promoción comercial



7.1

Aspectos de la promoción de bienes

El empresario debe organizar sus materiales promocionales para potenciar su oferta exportadora. En este sentido, se recomiendan las traducciones al inglés de los catálogos o materiales publicitarios gráficos que utilice la empresa y de la página web en internet. Asimismo, cuando se conocen los mercados destino, siempre es aconsejable contar con versiones traducidas al idioma allí utilizado.

Disponer de un buen catálogo con un diseño atractivo y poseer una página web, que cuente con toda la información sobre la empresa y los productos, es fundamental y repercutirá en la imagen que el potencial comprador tendrá sobre la compañía. Por último, es muy importante disponer de muestras que puedan enviarse al exterior.

En consecuencia, uno de los primeros pasos que debe dar la empresa es disponer de material gráfico que pueda ser enviado al exterior, o que pueda ser entregado en ferias o rondas de negocios a contrapartes interesadas. Es fundamental que el catálogo cuente con fotos de los productos que se ofrecen, que disponga de las descripciones correspondientes, de los insumos utilizados o de las características específicas y particulares que permitan al potencial cliente comprender mejor lo que comercializa la empresa.

En la actualidad, la forma más utilizada por cualquier profesional para buscar empresas y productos es Internet; constituye la tarjeta de presentación de la empresa y representa uno de los primeros contactos con el comprador potencial. De igual forma que para el catálogo, la página web debe contar con fotos y descripciones de los productos que se ofrecen.



Catálogos de productos desarrollados por Uruguay XXI

Consideraciones

La participación en acciones de promoción comercial le da una mayor visibilidad al producto y a la empresa, facilitando así su posicionamiento a nivel internacional.

La imagen país relacionada al producto a nivel internacional hará su parte en este proceso. A modo de ejemplo, la carne uruguaya es reconocida a nivel mundial y prácticamente no necesita presentaciones. Por otra parte, si bien Uruguay es un gran exportador de software, su posicionamiento a nivel internacional aún no lo identifica como

tal. Por esta razón, quien desee vender software uruguayo en el exterior, deberá realizar mayores esfuerzos presentando al país, sus ventajas, y el desarrollo que ha tenido la industria en los últimos años.

Una vez entablada la relación comercial, es fundamental generar la credibilidad de nuestro cliente, es por ello que se recomienda a los empresarios no comprometerse al cumplimiento de condiciones que sepan a priori que no van a poder cumplir. Principalmente, no asumir compromisos de venta que excedan la propia capacidad de producción de la empresa. Del mismo modo, el incumplimiento de lo enviado, en cantidades y fecha de entrega podría ser desfavorable para sus ventas futuras.

7.2

Aspectos de la promoción de servicios

Exportar servicios implica vender una promesa, lo que trae consigo el reto de promocionar un intangible, una tarea que si bien no es sencilla, es cada vez más viable. La clave está en tratar de tangibilizar el servicio y generar credibilidad. Los esfuerzos promocionales, por tanto, deberán centrarse en las capacidades de la empresa para proveer los servicios, más que en ellos en sí mismos.

Para el caso de un país pequeño y poco conocido a nivel internacional como Uruguay, los empresarios señalan la importancia de vender en primer lugar la imagen del país para demostrar las capacidades y potencialidades. En este sentido, la estrategia de inserción internacional identifica cuatro elementos a promocionar: el país, el sector, la empresa y los servicios, en ese orden.

Generar credibilidad

La clave de la promoción en el sector servicios está en crear un clima de confianza que reduzca la percepción del riesgo que implica para el cliente comprar algo cuyo resultado no se puede conocer con antelación.

Para lograr dicho clima, las empresas de servicios se interesan en proporcionar una garantía personal de sus resultados, es decir, brindar referencias y/o recomendaciones de clientes o personalidades reconocidas que contribuyan a robustecer su credibilidad.

Algunas de las estrategias para generar credibilidad son:

- **Participación y presentaciones en congresos**, publicaciones en revistas técnicas y asesoramientos en foros on-line.
- **Certificaciones de calidad**: validan las capacidades de las empresas y reducen la percepción de riesgo de los compradores potenciales. Por ende, ayudan a incrementar la confianza de los clientes.
- **Presencia en la mayor cantidad de directorios, tanto en internet como en las asociaciones sectoriales del país de interés**: permite visibilidad y aporta a la confiabilidad de la empresa. Además, integrarse a dichas asociaciones facilita el acceso a información sobre el mercado, contacto con potenciales socios y/o clientes y además contribuye a darse a conocer.
- **Obtención de premios**: dado que uno de los retos para las empresas de servicios en el extranjero consiste en hacerse un nombre en el mercado, la posibilidad de obtener premios o reconocimientos por su labor es de gran ayuda. En base a esto, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay ha desarrollado el "Premio Nacional a los Exportadores de Servicios".

El valor de las relaciones personales

Considerar al cliente como un socio de negocio es imprescindible, porque permite convertirlo en promotor de la empresa. Los clientes satisfechos son fuentes de referencia sumamente valiosas, por ello, invertir tiempo y recursos en mantener el contacto es fundamental.

La experiencia de las empresas indica que, en la mayor parte de los casos, fueron los propios clientes quienes las llevaron de un país a otro. Por ello, la práctica señala la importancia de la atención permanente, es decir, visitarlos o bien realizar contactos telefónicos o vía mail para cerciorarse que sus necesidades están cubiertas.

Generar relaciones de confianza

- Potenciar la credibilidad de la empresa implica que, desde la primera reunión con un potencial cliente, el exportador se enfoque, antes que nada, en generar una relación de confianza y de largo plazo.
- Es fundamental generar un diálogo intenso y escuchar atentamente al cliente, de manera de obtener la mayor cantidad de información posible sobre sus necesidades, para recién posteriormente presentar el servicio ajustado a lo que se ha detectado durante la entrevista.
- Una vez logrado esto, es de suma importancia asegurar el compromiso para concretar la negociación, así como cerciorarse que ambas partes hayan entendido lo mismo. No hay que dejar nada por supuesto, por lo cual es fundamental desarrollar una muy buena comunicación con la otra parte.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas otorgan al exportador la posibilidad de optimizar tiempo y recursos en el proceso de internacionalización. Una de las claves del éxito en la relación con los aliados estratégicos es la obtención de beneficios mutuos, que ambos sientan la necesidad de contar con el otro y la creación de relaciones de largo plazo y de ganar-ganar.

Ventajas de un aliado estratégico

- Un aliado estratégico es una fuente local de información que permite conocer la realidad de ese mercado con más detalle y menos recursos.

- Contribuye a la generación de la red de contactos, debido a que cuentan de por sí con contactos locales. También permite optimizar los recursos en el ingreso al mercado, haciendo posible en ciertas ocasiones la utilización de las instalaciones físicas y en particular de sacar provecho de los activos intangibles, como marcas, experiencia y conocimiento del mercado y de la cultura local.
- Un socio local sirve para reducir el peso de los obstáculos que supone comercializar con una cultura distinta. Las alianzas permiten reducir la brecha cultural entre el exportador y el cliente.

Innovar para el éxito

Las empresas de servicios que han logrado una internacionalización exitosa son, en general, las que innovan. La dificultad para proteger las ideas mediante el sistema de propiedad intelectual en los servicios refuerza la importancia de diferenciarse por medio de la innovación permanente, de manera de mantener la competitividad, la fidelidad de los clientes y el posicionamiento en el mercado.

Al momento de diseñar un servicio, es necesario que la empresa tenga presente que para mantener su cuota de participación en el mercado deberá seguir innovando, ya que si el servicio es exitoso lo más probable es que la competencia tienda a ofrecer imitaciones, incluso a un menor precio. Considerando que los modelos de negocios no se pueden proteger por propiedad intelectual, la única forma de mantenerse como líder en el mercado es a través de la innovación continua.

Fuentes de innovación:

- La principal usina de ideas innovadoras son los propios clientes. Para identificar sus necesidades y áreas que requieren mejoras, las empresas destacan la eficacia de las encuestas de satisfacción.

- Otra fuente útil son los empleados, sobre todo aquellos que están en la “línea de fuego”, es decir, en contacto directo con los clientes.
- En tanto innovar es adelantarse, cabe siempre estar informado y conocer las tendencias del sector. Para ello, las empresas aconsejan una revisión constante de sitios web y revistas especializadas del sector.
- Es fundamental viajar y conocer otras realidades, participar en congresos, ferias y foros internacionales.
- Contar con la opinión de los proveedores y los socios internacionales también puede ser de gran ayuda para identificar las necesidades insatisfechas de los mercados extranjeros, pues ellos son los que están en mayor contacto con la realidad local.

El valor de los activos intangibles

Desarrollar innovación sin considerar a la propiedad intelectual es como intentar llenar un saco roto. A los efectos de apropiarse del valor de la diferenciación, las empresas necesariamente tienen que considerar a la propiedad intelectual en sus estrategias y planes de negocios, lo que no necesariamente quiere decir registrar todo. Asimismo, en servicios es importante tener en cuenta los medios informales de protección, como por ejemplo, la innovación constante o los secretos comerciales.

Además, algunas empresas tienen en cuenta la propiedad intelectual, inscribiendo sus productos finales (derechos de autor) en los registros respectivos, así como firmando contratos de cesión de derechos (o licencias) y la incorporación de cláusulas de confidencialidad en los contratos.

7.3

Estrategias de promoción

Existen distintas estrategias de promoción, a saber:

- **Relacionamiento uno a uno:** organización de eventos exclusivos, envío de publicaciones físicas o virtuales a grupos selectos de clientes.
- **Internet:** tener un sitio web actualizado ha sido una práctica muy positiva para ofrecer información en varios idiomas, según los mercados de exportación a los que se apunte. Además de la posibilidad de ofrecer un sitio interactivo, de fácil accesibilidad y con un diseño moderno, los empresarios recomiendan posicionar los bienes en portales, mercados electrónicos y/o redes sociales específicas (ej.: LinkedIn, twitter, Google Ad-words), así como participar en foros y blogs y promocionar la marca a través de newsletters y mailings.





7.4 Participación en ferias internacionales

Las ferias comerciales permiten encontrar, en un mismo escenario, a actores de todo el mundo, compradores y vendedores. A su vez, los viajes con autoridades nacionales al exterior, dan una gran visibilidad a las empresas que acompañan las misiones oficiales.





Antes, durante y después

Es importante tener en cuenta que tanto las actividades a realizar antes de la feria como el seguimiento posterior condicionan fuertemente el balance que se obtenga de esta, aparte del resultado positivo que el evento en sí pueda tener.

ANTES DE LA FERIA

- Definir objetivos
- Seleccionar los productos
- Determinar el espacio y confirmar la inscripción
- Estimar un presupuesto
- Prever material promocional
- Coordinar aspectos logísticos (alojamiento, traslados, envío de muestras)
- Definir diseño del stand
- Contratar servicios de la feria
- Invitar a clientes

DURANTE LA FERIA

- Visitar el stand el día previo a la inauguración
- Localizar oficinas y servicios de la feria
- Relevar la participación de competidores
- Relevar datos de contacto de visitantes
- Relevar información sobre el mercado

DESPUÉS DE LA FERIA

- Medir resultados: analizar aspectos negativos y positivos, impresión general de la feria y posibles mejoras
- Realizar acciones de seguimiento de los contactos realizados
- Cierre de presupuesto y RDI

7.6

Ser socio de la Marca País - Uruguay Natural

¿Qué es Marca País?

Es la representación gráfica, nominal y simbólica que nos identifica como país y nos diferencia de los demás haciéndonos únicos. Es, además, un proceso y una herramienta para construir y proteger la reputación internacional del Uruguay y su imagen en el exterior.



¿Cómo me ayuda en la inserción internacional?

La marca de un país actúa como paraguas, como marco de referencia, como indicador de calidad de los productos y servicios que ofrece, así como también de la referencia y conocimiento del país, sus lugares turísticos, creando a nivel interno un sentimiento de orgullo nacional. Integrando tanto lo público como lo privado, para transmitir cada ventaja y valor del Uruguay, su gente y sus productos, beneficiando al país en su conjunto.

Los productos uruguayos que salen al exterior con la marca país en sus etiquetas cuentan con un respaldo y un valor agregado en la percepción de su marca. Se promociona el país y se le da al comprador un respaldo, seguridad y garantía.

Contrato de uso de marca

El contrato de uso de la marca, detalla que la Marca País "Uruguay Natural" tiene como objetivo contribuir a mejo-

rar el proceso de inserción económica internacional del país, a través del fortalecimiento de la capacidad institucional del sector público y privado en materia de negociación, implementación y administración de las políticas comerciales respectivas, así como de promoción de exportaciones, atracción de inversiones y turismo.



¿Cómo obtengo la marca país?

1. Ingrese al sitio: marcapaisuruguay.gub.uy/convenios
2. Complete el formulario con sus datos personales.
3. El equipo de Uruguay XXI evaluará la solicitud y se contactará para explicar cómo proceder. Luego se coordinará una fecha para la firma.

¿La licencia de uso de Marca País Uruguay Natural tiene algún costo?

La licencia no tiene ningún costo, es 100% gratuita.

¿Quiénes pueden solicitar la licencia de uso de Marca País?

La Marca País puede ser solicitada por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, del sector público o privado.

¿Empresas extranjeras pueden solicitar la licencia de uso de Marca País?

Sí, siempre y cuando el solicitante tenga una persona jurídica en Uruguay que será por la cual firmará el convenio y cuyo propósito sea promocionar productos o servicios uruguayos en el Uruguay o en el extranjero.

¿Qué productos pueden solicitar el uso de la licencia de Marca País?

Únicamente los productos y/o servicios uruguayos pueden hacer uso de la licencia Uruguay Natural.

¿Cuánto dura la licencia de uso de Marca País?

La licencia de uso tiene una duración de 2 años desde la firma del convenio, con posibilidad de ser renovada según las cláusulas del contrato.

¿Cuáles son mis obligaciones al firmar el Convenio?

Puedes ver tus obligaciones en el convenio apto para descargar en: marcapaisuruguay.gub.uy/convenios

8. Resumen: fases para exportar



A. Conocer posición arancelaria

Exportación de bienes: Sí
Exportación de servicios: NO corresponde

B. ¿Estoy en condiciones de exportar?

¿Cuál es mi potencial exportador?
Decisión
Capacidad productiva
Catálogos bilingües
Página Web bilingüe
Muestras
Capital de trabajo
Capacidad financiera

C. Mercados que ofrecen ventajas, ¿hacia dónde dirigir mi primera exportación?

Mercosur + asociados
ALADI
Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)
Búsqueda de mercados en espiral (países limítrofes primero, después más alejados)
Otros mercados

D. Adaptación del producto: requerimientos técnicos para que mi producto sea exportable

Diseño
Presentación/Packaging/Etiquetado
Normas técnicas de calidad
Registro de marcas y patentes

E. Análisis de mercado

Selección de país, aranceles, cupos, requerimientos
Relevamiento importadores/exportadores del producto
Compras realizadas del producto
Comparación de mi producto con lo existente en el mercado (calidad/precio)
Análisis de la competencia
Influencia costo logístico y calidades certificadas

F. ¿Conozco mis opciones de forma de pago?

L/C (Carta de Crédito)
Transferencia bancaria
Cobranza bancaria

G. ¿Tengo un despachante de aduana?

H. ¿Conozco las modalidades de transporte?

Terrestre
Marítimo
Aéreo

I. Solo para bienes: ¿he asegurado la mercadería y determinado el término de venta?

Ex Work
FOB
CIF
Otros

9. Información de interés



Sistema de Información de Exportaciones

Herramienta permanentemente actualizada con información de montos, productos, destinos y empresas exportadoras.



Sistema de Aranceles

Plataforma que permite obtener datos de aranceles intra y extra zona y devoluciones de tributos desglosado por NCM.



Acuerdos Comerciales de Uruguay

Sistema que permite identificar para el país de interés los acuerdos comerciales vigentes al momento.



Plataforma desarrollada para detectar oportunidades comerciales de productos uruguayos en el exterior.

Consúltalas en: uruguayxxi.gub.uy/herramientas

9.1

Instituciones de referencia

- **DNA**
Dirección Nacional de Aduanas
www.aduanas.gub.uy
- **ADAU**
Asociación de Despachantes de Aduana del Uruguay
www.adau.com.uy
- **LATU**
Laboratorio Tecnológico del Uruguay
www.latu.org.uy
- **UEU**
Unión de Exportadores del Uruguay
www.uruguayexporta.com
- **CIU**
Cámara de Industrias del Uruguay
www.ciu.com.uy
- **CNCS**
Cámara Nacional de Comercio y Servicios
www.cncs.com.uy

- **CUTI**
Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
www.cuti.org.uy
- **Cámara Mercantil de Productos del País**
www.camaramercantil.com.uy
- **Cámaras de Comercio Binacionales**
www.uruguayxxi.gub.uy/camaras
- **AUDAPI**
Asociación Uruguaya de Agentes de la Propiedad Industrial - www.audapi.org.uy
- **ANII**
Agencia Nacional de Investigación e Innovación
www.anii.org.uy
- **MRREE**
Ministerio de Relaciones Exteriores
www.mrree.gub.uy
- **MEF**
Ministerio de Economía y Finanzas
www.mef.gub.uy
- **MEC**
Ministerio de Educación y Cultura
www.mec.gub.uy
- **MGAP**
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
www.mgap.gub.uy
- **MIEM**
Ministerio de Industria, Energía y Minería
www.miem.gub.uy

- **Ministerio de Turismo**
www.mintur.gub.uy
- **ANDE**
Agencia Nacional de Desarrollo
www.ande.org.uy
- **ENDEAVOR Uruguay**
www.endeavor.org.uy
- **ALADI**
Asociación Latinoamericana de Integración
www.aladi.org
- **TRANSFORMA URUGUAY**
www.transformauruguay.gub.uy

9.3 Portales de referencia

- **ConnectAmericas**
Comunidad empresarial de América Latina y el Caribe
www.connectamericas.com
- **Uruguay Smart Services**
www.smartservices.uy
- **VUCE**
Ventanilla Única de Comercio Exterior
www.vuce.gub.uy

Anexo I – Exportación de bienes: ¿Mi empresa está preparada para exportar?



Condiciones de la empresa	Sí	No	En proceso
¿Conoce la situación de su empresa a nivel contable, financiero y la estructura de costos, analizando aspectos como liquidez, endeudamiento y rentabilidad?			
¿Cuenta con una ficha técnica para sus productos?			
¿Tiene definida la capacidad instalada de su empresa o en su defecto la capacidad de producción de sus proveedores en términos de volumen vs. tiempo?			
¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta a nuevos desarrollos, pedidos y reposiciones para sus productos?			
¿Dentro de su portafolio de productos ha definido el o los que desea exportar, teniendo en cuenta el diseño, calidad y empaque, entre otros?			

Investigación de mercado	Sí	No	En proceso
Identificación de las oportunidades que ofrece el mercado objetivo			
¿Ha seleccionado uno o dos mercados objetivos?			
¿Ha realizado un análisis estadístico de las importaciones de su producto al mercado que ha seleccionado como objetivo?			
¿Ha realizado un análisis estadístico de las exportaciones uruguayas de su producto al mercado que ha seleccionado como objetivo?			
¿Conoce su competencia nacional así como la extranjera en el país de su interés?			
¿Ha identificado cuáles son los productos similares o sustitutos a los suyos y de ellos en aspectos como precio, empaque, calidad?			

Condiciones de acceso al mercado objetivo	Sí	No	En proceso	Ejecución y seguimiento del plan de exportación	Sí	No	En proceso
¿Conoce la posición arancelaria de su producto?				¿Tiene actualmente una oportunidad de negocio con un comprador internacional?			
¿Tiene claras las condiciones de acceso de su producto en el mercado de su interés: arancel, preferencias arancelarias, impuestos internos, requisitos de ingreso, acuerdos comerciales, vistos buenos, certificaciones, otros?				¿Ha elaborado la matriz de costos de exportación para sus productos?			
¿Conoce a las entidades uruguayas ante las que deberá tramitar los documentos y requisitos exigidos por el (los) mercado(s) a donde exportará?				¿Conoce los canales de distribución y comercialización más usados para su producto en el mercado seleccionado?			
¿Cuenta con personal dentro de la empresa que pueda asumir las tareas relativas a la inserción internacional?				¿Conoce los factores determinantes de la compra de sus productos?			
¿Su personal está razonablemente capacitado?				¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago utilizados y el riesgo país?			

Condiciones logísticas y comerciales	Sí	No	En proceso	Instrumentos de Promoción y Comunicación	Sí	No	En proceso
¿Tiene claro cuál es el término INCOTERM más apropiado para llegar al mercado de su interés?				Carta de presentación			
¿Conoce las características de empaque, embalaje y etiquetado que su producto debe tener para llegar en condiciones óptimas a su mercado de exportación?				Material promocional institucional			
¿Conoce con certeza si existen las condiciones adecuadas de transporte?				Catálogo de productos			
¿Tiene idea de los costos de transporte, tiempos y frecuencias de tránsito?				Sitio web			
¿Conoce las características de infraestructura y servicios en los puertos y aeropuertos de Uruguay y del país de su interés?				Socio de Marca País Uruguay Natural			

Anexo II – Exportación de servicios: ¿Mi empresa está preparada para exportar?



Condiciones de la empresa	Sí	No	En proceso	Condiciones de acceso al mercado objetivo	Sí	No	En proceso
¿Conoce la situación de su empresa a nivel contable, financiero y la estructura de costos, analizando aspectos como liquidez, endeudamiento y rentabilidad?				¿Puede definir claramente qué tipo de servicio es el que usted vende (OMC)?			
¿Cuenta con una ficha técnica para sus servicios?				¿Tiene claras las condiciones de acceso de su servicio en el mercado de su interés: colegiación obligatoria, doble tributación, exigencia de visados, certificaciones necesarias, otros?			
¿Tiene definida la capacidad de respuesta de su empresa ante demandas de servicios en términos de volumen de servicios vs. tiempo?				¿Conoce a las entidades uruguayas ante las que deberá tramitar los documentos y requisitos exigidos por el (los) mercado(s) a donde exportará?			
¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta a nuevos desarrollos, pedidos y reposiciones para su(s) servicio(s)?				¿Cuenta con personal dentro de la empresa que pueda asumir las tareas relativas a la inserción internacional?			
¿Dentro de su portafolio de productos ha definido el o los que desea exportar?				¿Su personal está razonablemente capacitado?			
Investigación de mercado	Sí	No	En proceso	Ejecución y seguimiento del plan de exportación	Sí	No	En proceso
Identificación de las oportunidades que ofrece el mercado objetivo				¿Tiene actualmente una oportunidad de negocio con un comprador internacional?			
¿Ha seleccionado uno o dos mercados objetivos?				¿Ha elaborado la matriz de costos de exportación para su(s) servicios?			
¿Ha realizado un análisis estadístico de la demanda de sus servicios en el mercado que ha seleccionado como objetivo?				¿Conoce la estrategia de penetración al mercado más utilizada para su servicio en el mercado de su interés?			
¿Ha realizado un análisis de las ventas de los servicios similares desde Uruguay al mercado que ha seleccionado como objetivo?				¿Conoce los factores determinantes de la compra de sus servicios en su mercado objetivo?			
¿Conoce su competencia nacional así como la extranjera en el país de su interés?				¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago utilizados y el riesgo país de los países de su interés?			
¿Ha identificado cuáles son los servicios similares o sustitutos a los suyos y de ellos en aspectos como precio, capacidad de respuesta, capacidad de mejoras?							

Anexo III – Guía para elaborar tu Proyecto de Internacionalización.



Instrumentos de Promoción y Comunicación

Sí No En proceso

Instrumentos de Promoción y Comunicación	Sí	No	En proceso
Carta de presentación			
Material promocional institucional			
Catálogo de productos			
Sitio web			
Socio de Marca País Uruguay Natural			



Suscríbete a nuestra newsletter: www.uruguayxxi.gub.uy/newsletter

1

Plan Estratégico.

a) Resumen Ejecutivo de la estrategia de internacionalización

Resumen de no más de 500 palabras sobre la estrategia de internacionalización de la empresa y principales objetivos.

b) Análisis de la empresa.

- Identificación y descripción de bienes/servicios a ser exportados; análisis de la capacidad de producción y tiempo de respuesta a nuevos desarrollos, pedidos y reposiciones.
- Situación contable y financiera; análisis de aspectos tales como la estructura de costos, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.
- Descripción de su estructura; identificación de la cantidad de personal capacitada para asumir tareas relativas a la inserción internacional; identificación de necesidades de reclutamiento o capacitación.
- Experiencia exportadora previa de la empresa: año de comienzo de exportación, mercado/s de destino, productos exportados y estrategia de entrada utilizadas. Indicar fortalezas y debilidades de la empresa en su experiencia exportadora.
- Descripción de herramientas de promoción y comunicación (catálogo de productos, folletos, página web, etc.).
- Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la empresa para su inserción exportadora (nueva o consolidación).

c) Mercado objetivo

c.1. Identificación mercado(s) seleccionado(s)

- Justificación de la elección.
- Construcción de costos para la exportación, y en destino; temas tributarios y de habilitaciones.
- Descripción del/los mercados: análisis estadístico de las importaciones y consumo aparente del producto en el mercado seleccionado.
- Evaluación de su potencial: identificación de las oportunidades que ofrece.
- Identificación de principales barreras de ingreso al mercado: arancel, preferencias arancelarias, impuestos internos, requisitos de ingreso, acuerdos comerciales, certificaciones, aspectos tributarios, etc.
- Aspectos de propiedad intelectual e industrial, marcas y patentes.

c.2. Identificación de la competencia y propuesta de valor

- Identificación y análisis de competidores, identificación de productos similares o sustitutos.
- Estrategia de competencia seleccionada.
- Diferencial de la propuesta.

c.3. Estrategia de entrada.

- Establecer la forma de exportación del bien o servicio seleccionada: exportación directa o indirecta, acuerdos con empresas en destino, establecerse en el exterior, canales de distribución, promoción, otros. Justificación de la elección.
- Estrategia de precio: análisis de precios en el mercado objetivo; fluctuaciones y tendencias.
- Medios de pago, Incoterms, sugerencias respecto a modalidades de cotización.
- Estrategia de distribución: identificación de canales de distribución, condiciones de almacenamiento y transporte.
- Estrategia de producto: normativa de empaque y embalaje en el mercado de destino; requisitos de etiquetado; adaptación del producto a las necesidades del consumidor en el mercado objetivo.
- Estrategia de promoción: identificación de prácticas de publicidad y comunicación más utilizadas en el mercado objetivo.

c.4. Dificultades a la entrada.

Indique cuáles son a su entender las principales dificultades para el ingreso o expansión de ventas al mercado seleccionado (normativa vigente, regulaciones, grado de competencia, etc.) y la estrategia de la empresa para enfrentarlas.

d) Experiencia exportadora previa de la empresa.

Detallar la experiencia exportadora de la empresa (principales mercados, mercado objetivo).

e) Resultados esperados.

e.1) Indicar los principales resultados esperados de la estrategia de internacionalización.

Por resultados esperados se entienden los logros o beneficios que la empresa obtendría de la ejecución de la estrategia diseñada. A modo de ejemplo pueden mencionarse:

- Acceso a nuevos mercados.
- Crecimiento de la facturación total de la empresa.
- Crecimiento de las exportaciones.
- Reducción de costos por economías de escala.
- Innovación en producto.
- Innovación en proceso.
- Impacto en términos de empleo (cantidad y calidad).
- Impacto en términos de posicionamiento de la empresa y su branding a nivel internacional.
- Otros.

e.2) Exportaciones que se espera lograr.

Proyección de las exportaciones que la empresa espera lograr en el mercado objetivo luego de la implementación de la estrategia de internacionalización. Se sugiere indicar cuantitativamente las exportaciones (valor y unidades físicas) que la empresa espera lograr en un horizonte de tres años a partir de la implementación del plan.

2

Plan de acción.

Además de la estrategia de internacionalización, el plan deberá contener un Plan de acción para implementar dicha estrategia.



Potenciá tu desarrollo exportador



www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones



exportaciones@uruguayxxi.gub.uy



@uruguayxxi





Rincón 518



2915 38 38



Uruguay XXI
PROMOCIÓN DE INVERSIONES,
EXPORTACIONES E IMAGEN PAÍS

 www.uruguayxxi.gub.uy/exportaciones
 exportaciones@uruguayxxi.gub.uy
 @uruguayxxi
 Rincón 518  2915 38 38