

## Análisis de factibilidad de exportación de crema para contorno de ojos desde México al mercado argentino.

Elvio Accinelli <sup>1</sup>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
San Luis Potosí, San Luis Potosí, México  
elvio.accinelli@eco.uaslp.mx

Erubiel Ordaz Cuevas

Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
San Luis Potosí, San Luis Potosí, México  
erubiel.ordaz@gmail.com

Luis Quintas<sup>2</sup>

Universidad Nacional de San Luis  
San Luis, Argentina  
lu6quintas@gmail.com

Leobardo Plata Pérez<sup>3</sup>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
San Luis Potosí, San Luis Potosí, México  
lplata@uaslp.mx

### Resumen

En este trabajo se estudia la factibilidad de exportación de crema para contorno de ojos, de México a Argentina. Se analiza la relación del comercio bilateral entre México y Argentina, y particularmente, el mercado de los cosméticos. Se describe la empresa exportadora, el producto a exportar y se analiza el posicionamiento que conviene realizar, para situarse en una banda de precio-calidad que permita ingresar al mercado argentino en forma competitiva. Se describe la estrategia de exportación indicando los posibles repartos de los márgenes de ganancias en escenarios alternativos. Se concluye que la alternativa propuesta es altamente conveniente, lo que resultaría

---

<sup>1</sup>Profesor-investigador de la Facultad de Economía

<sup>2</sup>Departamento de Matemáticas-IMASL-CONICET, Facultad de Ciencias Físico, Matemáticas y Naturales.

<sup>3</sup>Profesor-investigador titular de la Facultad de Economía

redituable para los distintos actores involucrados en la exportación y comercialización del producto.

Palabras clave: Comercio bilateral entre México y Argentina; Mercado de Cosméticos; Posicionamiento para Exportación de México a Argentina; Estrategias de Exportación.

Clasificación JEL: F14, C78, D29, D40.

### **Abstract**

This paper studies the exportation feasibility of eye contour cream from Mexico to Argentina. It analyzes the bilateral trade relation between these countries and particularly their trade relation in terms of the cosmetics market. It describes the exporting company and the product to export and studies the positioning that should be carried out. This for the purpose of placing the product in a price-quality band that enables entering into the argentine market competitively. It depicts the exportation strategy by indicating the possible profit margin allotments in alternative settings. It sums up that the proposal alternative is highly convenient, which would turn out profitable for all involved agents on the product's commercialization and exportation.

Keywords: Bilateral trade between Mexico and Argentina; cosmetic markets; positioning for the exportation from Mexico to Argentina; strategy exportation.

JEL classification: F14, C78, D29, D40.

## **1. Introducción**

En un entorno competitivo y globalizado, en el que predomina la economía de mercado, es imprescindible que las empresas con suficiente capacidad de producción busquen expandirse y ampliar su mercado con la finalidad de diversificar su base de ingresos, maximizar sus beneficios, reducir costos, etc. Es por eso que empresas con potencial de crecimiento buscan la forma de extenderse hacia nuevos mercados.

Exportar tiene muchas ventajas, una de ellas son las economías de escala. De acuerdo a Abram (2008), el incremento del volumen de producción abre las puertas a otros niveles de ahorro: reducción de costes por mayor eficiencia, mejora en los precios de las materias primas y asignación más rentable de gastos. El aumento de producción permite la implementación de técnicas de optimización en el uso de recursos operativos. Además el hecho de exportar abre a la empresa las puertas a mercados de provisión en el exterior que pueden ofrecerles mejores condiciones de precio, pago y/o calidad.

En este trabajo, se analiza una estrategia de exportación y posicionamiento de una empresa mexicana dedicada al ramo de cosméticos y cuidado de la piel. El producto analizado es la crema de contorno de ojos. Se eligió este producto debido a que la empresa tiene excedente de producción y una mayor posibilidad de elaboración. La idea central es aumentar la utilidad, aprovechando la capacidad productiva excedente de la empresa, sin afectar su posicionamiento actual. Luego de un proceso de selección de posibles mercados, se consideró Argentina como una posible opción para realizar la exportación.

Como parte del estudio aquí presentado, se estudian formas alternativas en que podrían repartirse utilidades o beneficios a los agentes de la cadena de distribución de la crema para contorno de ojos. Esto se lleva a cabo, haciendo un análisis del problema de negociación bilateral asociado y se resuelve usando soluciones de la Teoría de Juegos (Juegos de Negociación). Se estudia la conveniencia de entrar al mercado argentino con ayuda de un intermediario, y se analizan también los rangos de márgenes de ganancia, para lograr una solución negociada que permita generar una operación comercial rentable, para los agentes involucrados.

La metodología del estudio que aquí se realiza, podría servir como marco de referencia para otras empresas con similares características (excedente productivo), para poder realizar exportaciones de otros productos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la Sección 2 se exponen las características principales del comercio bilateral entre México y Argentina. En la Sección 3 se describe el comercio de los cosméticos, particularmente entre México y Argentina. En la Sección 4 se describe la empresa exportadora. En la Sección 5 se hace un estudio pormenorizado del posible posicionamiento y el análisis de la Matriz Precio-Calidad, presentando la estrategia de exportación y los posibles escenarios en que podrían negociarse los márgenes de ganancia entre los actores intervinientes. En la Sección 6 se resumen las principales conclusiones.

## **2. Relación del Comercio Bilateral: México – Argentina**

El intercambio comercial entre México y Argentina creció 341 % en la última década, al pasar de 685 a 3,020 millones de dólares (md), que representa una tasa media anual de crecimiento de 16 %. México registró un superávit de 897 md en su comercio con ese país. Cabe destacar que desde 2001, México sólo había

registrado déficits comerciales con Argentina. Las exportaciones aumentaron 703 %, pasando de 244 md a 1,958 md, lo que representó un incremento anual promedio de 23 %, mientras que las importaciones alcanzaron 140 %, al pasar de 441 a 1,061 md, lo que representó un crecimiento promedio anual del 9 %. Como se esclarecerá al mostrar la balanza comercial.

El 99 % de las exportaciones mexicanas a Argentina son manufacturas, principalmente automóviles y autopartes, teléfonos celulares, preparaciones capilares y medicamentos, entre otros. Por su parte, 90 % de las importaciones mexicanas provenientes de Argentina son también manufacturas, destacando automóviles para transporte de mercancías, aluminio y tubos.

## 2.1. Balanza comercial México-Argentina

A continuación, se observa la balanza comercial para 2004-2014. Durante este tiempo, ha exhibido algunos cambios, del 2004 al 2009 presentó un superávit en favor de Argentina. Mientras que para el año 2010 comienza a mostrarlo a favor de México, iniciando un periodo a la alza hasta 2014. (Ver Figura 1)

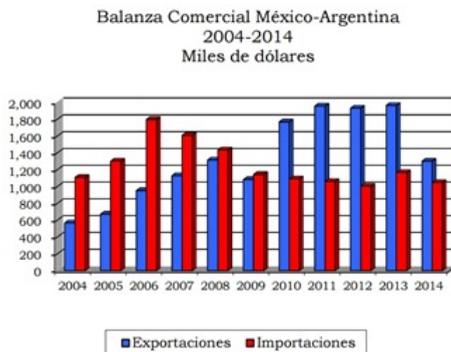


Figura 1: Balanza Comercial México-Argentina. **Fuente:** Secretaría de Economía.

Según la Cámara de comercio mexicano-argentina, el superavit iniciado en 2010 fue de 676 millones de dólares, alcanzando su máximo en 2012, con 928 millones de dólares, y bajando a 252 millones de dólares para 2014.

Es así, como señalamos anteriormente, que las exportaciones de México para el país del cono sur han ido creciendo en los últimos años, registrando un crecimiento medio anual de 9 %.

Un comportamiento positivo de la balanza comercial nos indica más entrada de recursos argentinos al país que los que salen por el pago de importaciones, incentivando y desarrollando de esta manera, la economía domestica.

## **2.2. Acuerdos Comerciales**

Una buena relación comercial entre dos países se ve reflejada en sus acuerdos comerciales, lo que forma parte de una estrategia comercial. Como es sabido, tanto México como Argentina han desarrollado una fuerte oferta exportable, lo que en otros países se reduciría si no se cuenta con dichos acuerdos.

En este sentido, estos países tienen suscritos 22 acuerdos en diversos ámbitos: uno de asociación estratégica, tres de complementación económica, cuatro hacendario-financieros, uno de inversión, uno de turismo, uno de transporte aéreo, tres energéticos, dos agropecuarios, cinco de promoción de comercio e inversión y uno de colaboración económica. También se cuenta con el Acuerdo de Complementación Económica México-Mercosur (ACE 54). El ACE 54 comprende los acuerdos celebrados o los futuros entre México y Mercosur, así como los de carácter bilateral entre México y cada uno de los países miembros de ese bloque. Por tanto, el Acuerdo mantiene los avances logrados en los acuerdos suscritos por México con Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Así también el Acuerdo entre México y el Mercosur para el sector automotriz posibilita la conducción de negociaciones, a fin de ampliarlos y profundizarlos, de conformidad con los intereses de cada uno de los países participantes, sin cerrar la posibilidad de efectuar negocios entre México y el bloque. El ACE 54 entró en vigencia el 5 de enero de 2006 y estará vigente hasta que sea sustituido por un posible Acuerdo de Libre Comercio entre México y Mercosur.

México y Argentina se han comprometido a desarrollar acciones para fortalecer y aumentar los vínculos comerciales y económicos. La ampliación del Acuerdo de Complementación Económica No.6 (ACE 6) y del Apéndice bilateral del Acuerdo de Complementación Económica entre México y los países miembros del Mercosur, que rige el comercio automotriz (ACE 55), ha permitido impulsar una nueva etapa de interacción entre los mismos.

Asimismo, el 30 de julio de 2007 los Presidentes de México y Argentina firmaron un Acuerdo de Asociación Estratégica (AAE), mismo que entró en vigor el 18 de julio de 2008. El AAE tiene por objetivo mejorar y profundizar la relación bilateral mediante el establecimiento de una Asociación Estratégica entre las partes en materia política, económica y comercial, así como en el ámbito de la cooperación.

En suma, estos acuerdos traen numerosos beneficios, entre los que destacamos:

1. La reducción de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio.
2. El producto objeto de estudio tiene un arancel *ad valorem* de 0%.
3. El aumento de la competitividad de las empresas mexicanas y argentinas.
4. Promoción y protección recíproca de las inversiones.
5. La complementación de la planificación económica y social.
6. Establecimiento de las bases para la creación de un consejo bilateral de Comercio e Inversiones.
7. Cooperación en el área de promoción comercial y transferencia de tecnología.
8. Cooperación en diversas industrias, como minera, petrolera y del gas.

Tomando en cuenta los acuerdos que ambos países sostienen, observamos que su relación en términos de comercio, crea el clima idóneo para vender a la Argentina, el producto estudiado. Más aún, nuestro objetivo de analizar la factibilidad de exportación, visto desde la óptica de la balanza comercial, se ve más que fortalecido.

En la siguiente sección analizaremos en detalle el mercado de cosméticos en este país y su relación de intercambio con México. Específicamente nos centraremos en las características del mercado para cremas y productos de belleza.

### **3. El mercado de cosméticos**

Empezamos esta sección dando una breve referencia histórica del uso de productos cosméticos.

#### **3.1. Los orígenes de la cosmética**

De acuerdo a Deon (2000) la cosmética cumplió un papel preponderante en diversas civilizaciones desde épocas ancestrales. Así en Egipto, los productos cosméticos y las hierbas aromáticas se usaban en perfumes y rituales a dioses.

La palabra cosmética proviene del griego *κοσμητικός* (*kosmetikós*) y significa “que se utiliza para la higiene o belleza del cuerpo, especialmente del rostro”.

Los griegos incorporaron la importancia del baño y los masajes en la vida cotidiana. Aparecen entonces los “kosmetes”, profesionales dedicados al cuidado y belleza del cuerpo. Aquí se establece la diferencia entre la cosmética como adorno o decoración estética y la orientada al cuidado personal.

Los romanos utilizaron los aceites esenciales en medicinas, masajes, perfumes y rituales. Heredaron tanto la cultura egipcia como la griega en el cuidado personal.

En la Edad Media, la pobreza, las guerras y las epidemias produjeron que la cosmética fuera casi abandonada; el culto al cuerpo se fue dejando poco a poco. En el Renacimiento la cosmética volvió a su lugar admirado dentro de la sociedad. El cuidado de la piel fue prioritario, sobre todo, tratando de lograr un aspecto sumamente blanquecino.

El primer jabón comercializado lo fabricó en 1884 un tendero de Lancashire llamado William Hesketh Lever.

Los aceites esenciales que hoy conocemos, fueron descubiertos por casualidad a principios de la década de 1920, por un químico francés llamado René-Maurice Gattefossé quien trabajaba en su laboratorio en la búsqueda de un nuevo perfume, al producirse una explosión que le quemó la mano y ante la desesperación sumergió la misma en un frasco con esencia de Lavanda. Al ver el alivio inmediato que esto le produjo, sumado a que posteriormente no le quedaban marcas de la quemadura, se sintió empujado a estudiar en profundidad las propiedades de los aceites, dando origen a la aromaterapia.

Durante la segunda guerra mundial, al esparcir unas gotas de lavanda en los lugares donde estaban los heridos (a fin de contrarrestar el fuerte olor existente en esos sitios), aquellas heridas donde la esencia había caído, comenzaban a cicatrizar más rápidamente y las infecciones tendían a desaparecer.

Poco a poco, la cosmética fue alejándose de los productos naturales y utilizando elementos creados a través de diferentes investigaciones científicas. Pero el uso de cosméticos sin productos químicos en nuestra piel ha comenzado a resurgir, cobrando la importancia y la atención que hoy en día merece: el hombre ha regresado al contacto directo con la naturaleza.

### **3.2. El mercado de cosméticos y cuidado de la piel en el mundo**

El mercado de cosméticos y cuidado de la piel en el mundo tuvo ventas por US \$ 65.7 mil millones en 2007, arriba del 40 % de las ventas en 2002 (y del 7 % en 2006). Este crecimiento fue liderado por el mercado de cuidado de la piel de los hombres, que aumentó de US \$ 746 millones en 2002 a US \$ 1,5 mil millones

en 2007; siendo los responsables del mismo el desarrollo de nuevos productos y la moda metrosexual.

Como señala Lee (2008) de Market Research World, dentro del cuidado facial, el mercado de cremas nutritivas y anti-edad fue de los de mayor aumento, con un crecimiento del 67 % 2002 hasta 2007 para llegar a los US \$ 14,9 mil millones en 2007. Hidratantes faciales crecieron un 38 %, mientras que en los limpiadores y tónicos fue de un 25 % y un 14 % en el mismo período de tiempo .

De acuerdo a Euromonitor Internacional, la industria de la belleza se mantuvo fuerte ante la recesión económica, alcanzando una tasa de crecimiento anual compuesto del 5 % durante 2007-2012.

El mercado de la belleza y cuidado personal, para finales de 2013 mostró signos de una ligera desaceleración. Los primeros resultados semestrales publicados por Unilever, L'Oreal y Colgate mostraron un crecimiento más lento en 2013, en comparación con el mismo periodo de 2012 (Mohiuddin (2013)).

### **3.3. El mercado de cosméticos en Latinoamérica**

Según la empresa de investigación de mercados Euromonitor, el mercado latinoamericano de cosméticos creció en un 20 por ciento en 2010 para llegar a US\$64 mil millones. En 2012 Latinoamérica fue el cuarto mercado de cosméticos del mundo. Este crecimiento regional lo impulsan mercados individuales, empezando por Brasil. En 2011 el mercado de cosméticos en Brasil registró \$US43 mil millones de ventas, un crecimiento de un 19 por ciento comparado con 2010. En Perú el consumo de cosméticos aumentó en un 13 por ciento en 2011 para llegar a US\$290 por persona. (Galofre, 2012).

México (con US\$330) ocupó el tercer lugar en Latinoamérica en cuanto a su consumo de cosméticos por persona, detrás de Venezuela (US\$390) y Brasil (US\$380).

### **3.4. El mercado de Cosméticos de México y Argentina**

El valor del mercado cosmético mexicano se estima en más de 8 mil millones de dólares, lo que ubica a esta industria como la tercera en todo el continente, después de Estados Unidos y Brasil, por el tamaño de mercado y el número de personas que involucra.

A diferencia de otros sectores, a pesar de las condiciones económicas atípicas que vivió México en el 2009, la industria cosmética tuvo un comportamiento estable, reportando un crecimiento total como sector cercano al 11 %.

Existen 70 empresas de cosméticos que representan el 0.42 % del PIB Nacional y el 1.6 % del PIB Industrial (Cámara de la Industria de Productores Cosméticos, (2008))<sup>4</sup>

### **3.4.1. Mercado de productos de cuidado de la piel en México**

De acuerdo con Ledo Mogena (2013) los productos para el cuidado de la piel llegaron a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6,4 % de 2007 a 2012, un uno por ciento inferior a la tasa del mercado cosmético en general. Los productos anti-edad para la cara, experimentaron el mayor crecimiento en ventas en 2012, con una subida del 12 %. Este incremento no es casualidad, ya que el producto lleva creciendo en dobles dígitos desde 2006.

Los tratamientos faciales supusieron el 62,90 % del gasto en cosméticos para el cuidado de la piel en 2012. El cuidado corporal tiene una cuota de venta del 30,57 % y el cuidado de las manos un 6,53 %. Dentro de esta división, las cremas hidratantes corporales y las cremas anti-edad son los productos más vendidos, con un valor de ventas de 28,52 % y 22,22 %, respectivamente, sobre el valor total del mercado en 2012.

El cuidado de la piel representó una demanda de más 1.920 millones de dólares en 2012, siendo la segunda categoría con mayor gasto tras el cuidado capilar. La alta contaminación en muchas ciudades de México, los problemas de acné entre la población joven y los anti-celulíticos, son algunos de los factores relevantes que provocan el crecimiento continuado de ventas de estos productos.

## **3.5. Características del mercado de cosméticos en Argentina**

Según la estadística anual publicada por la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA)<sup>5</sup>, la facturación salida de fábrica de la industria cosmética rondó los 7.900 millones de pesos en 2009 incrementándose un 20 % con respecto a la registrada en 2008. Por otra parte, y de acuerdo a un

---

<sup>4</sup>CANIPEC es una organización empresarial no lucrativa de servicio y apoyo. Está conformada por la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos y por la Asociación Nacional de la Industria de Productos del Cuidado Personal y del Hogar A.C Agrupa a las principales compañías productoras y distribuidoras en México representando así por parte de la Cámara un 80 % del mercado formal y un 50 % por parte de la Asociación.

<sup>5</sup>Informe Sector de Cosmética, Perfumería e Higiene (2010) de Dirección de Oferta Exportable/Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior/ Subsecretaría de Comercio Internacional de la República de Argentina.

informe del CEP (Centro de Estudios para la Producción) el sector está integrado mayormente por Pymes. No obstante, las grandes firmas, que en su mayoría son transnacionales, tienen una participación importante en el mercado, en particular en los segmentos de consumo masivo y de productos más sofisticados.

En el país existen entre 400 y 450 empresas que fabrican o comercializan productos cosméticos, — de las cuales entre el 25 % y el 30 % serían terceristas. En 2004, estas empresas empleaban alrededor de 5.000 trabajadores. Aproximadamente el 66 % de las firmas se localizan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 28 % en la provincia de Buenos Aires y el 6 % restante en otras localidades del país.

En cuanto a la evolución del sector, luego de la devaluación, el consumo de estos bienes finales fue aumentando ininterrumpidamente con la recuperación del mercado interno, lo que impulsó la producción. Entre 2003 y 2007 la facturación de productos cosméticos se duplicó, pasando de 2.152 a 4.650 millones de pesos. La performance del sector ha sido muy superior a la de la segunda mitad de la década pasada, en la cual la producción se mantuvo estancada o incluso presentó tasas de crecimiento negativas. En 2007, los segmentos más dinámicos fueron los maquillajes y las fragancias (variación interanual 25 %), los productos capilares (24 %) y las cremas de belleza (23 %), que en su conjunto abarcaron el 55 % del sector.

### 3.5.1. Importaciones argentinas del sector

Las importaciones argentinas de este sector han demostrado un incremento sustantivo en el quinquenio 2005/2009, lo que se tradujo en un aumento final del volumen importado del orden del 130 %, habiendo pasado de un valor de aproximadamente U\$S 200 millones en 2005 a un total de casi U\$S 460 millones en 2009.

La composición de las importaciones argentinas del sector desagregadas por producto, es liderada (en montos) por: las preparaciones capilares excluidas para ondulación o desrizado con volúmenes de importaciones que ascienden a casi U\$S 86 millones, con un incremento en el quinquenio 2005-2009 de más del 186 %. En un segundo lugar se encuentran los champús con un monto CIF <sup>6</sup> de más de

---

<sup>6</sup>CIF - Cost, Insurance and Freight (Coste seguro y flete, puerto de destino convenido) Es uno de los incoterms (acrónimo del inglés *international commercial terms*, “términos internacionales de comercio” que se refiere a los usos y reglas aceptados mundialmente que se utilizan en el contexto del comercio internacional para delimitar los derechos y obligaciones del comprador y del vendedor en relación a la entrega de la mercancía objeto de la relación comercial). Se utiliza exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías fluviales de navegación interior).El vendedor ha de pagar los gastos y el flete

U\$S 61 millones. Las compras externas de estos productos se incrementaron en el periodo bajo análisis más de un 225 %. En tercer lugar se ubican las máquinas y maquinillas de afeitar de metal que representan un total de importaciones en 2010 de U\$S 50 millones y muestran un incremento año contra año del 113 %.

En cuanto a la procedencia de las importaciones argentinas de este tipo de productos, los cinco principales proveedores son: Brasil, México, Francia, Estados Unidos y Chile. Estos cinco países representaron más del 80 % del total las compras externas argentinas, con un volumen de importaciones que asciende a casi 400 millones de dólares. Entre los cinco principales proveedores de la Argentina, se destaca el caso de **México** que logró un crecimiento en la última década de más 900 %.

### **3.5.2. Canales de distribución en Argentina**

De acuerdo con la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA), una característica propia de este sector que es importante mencionar, es la diversidad de vías de acceso al consumidor. Los canales de distribución más importantes son: supermercados; farmacias y/o perfumerías; mayoristas; venta directa y locales propios. Existe un pequeño mercado adicional al del consumo masivo, que es la venta a profesionales (peluquerías, centros de estética y belleza, etc.), que tiene su propia modalidad de comercialización.

## **3.6. Características de la empresa mexicana**

La compañía mexicana analizada es una empresa productora establecida en San Luis Potosí, México, dedicada al ramo de la cosmética y belleza, con la singularidad de que sus productos son cosméticos de extractos naturales de origen local.

Entre la gama de bienes que ofrece se destacan: productos de aromaterapia, jabones, cremas faciales, cremas antiacné, loción para después de afeitar, cremas para el cuerpo, hidratantes para manos y brazos, gel antibacterial, aromatizantes y artesanales, shampoo y acondicionador.

A continuación se detallarán una serie de definiciones enfocadas para acotar el alcance de este trabajo.

---

necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía traspasa la borda del buque en el puerto de embarque. Este término exige que el vendedor despache la mercancía de explotación. (NewPyme S.L., 2005)

- **Actividad económica genérica:** Segmento de elaboración de productos de cuidado personal con ingredientes naturales.
- **Actividad economía enfocada:** Especial aplicación a productos de cuidado facial.
- **Producto prototipo a comercializar:** Crema para el contorno de ojos. 15 ml
- **Consumidor Tipo:** Mujeres en general (amas de casa, profesionistas) mayores de 25 años. <sup>7</sup>

### 3.7. Estrategia de exportación

México es uno de los principales socios comerciales de Argentina en el mercado de cosméticos, cuyo volumen de importaciones ha aumentado considerablemente en los últimos años. Subrayamos también, la importancia de los canales de distribución argentinos para posicionar el producto, razón por la cual (hasta este punto) consideramos posible llevar a cabo esta venta a aquel país.

Aquí vamos a describir la manera en la que el producto a exportar entrará el mercado argentino, mediante una estrategia capaz de competir con sus homólogos en el mercado actual. Describiremos también el producto y sus características.

Haremos uso de una herramienta muy conocida en investigación de mercados: la matriz precio - calidad, que nos ayudará a ubicar el producto en el mercado argentino con respecto a la competencia, definiendo el precio y valor de comercialización.

Como se pretende ingresar al mercado por medio de intermediarios, proponemos tres diferentes precios (escenarios), de acuerdo a la estrategia de posicionamiento, para comercializar el producto entre mayoristas y minoristas, que servirán para negociar márgenes de ganancia entre ellos. Aquí es donde se plantea la aplicación del problema de negociación (“Bargaining Problem”) y las soluciones propuestas por Nash (1953) y Kalai-Smorodinsky (1972).

Una vez que analizamos los indicadores más relevantes del mercado y de la situación en particular de la empresa exportadora, definimos el enfoque de posicionamiento (considerando la relación calidad/precio); para esto, estudiaremos una estrategia de banda de precios máximos y mínimos para la crema

---

<sup>7</sup>Se considera el uso de la crema a partir de los 25 años, ya que según el Instituto Nacional sobre el Envejecimiento de Estados Unidos: estudios han demostrado que en promedio es la edad en la que comienzan las primeras líneas de expresión.

de contorno de ojos. Tomamos en cuenta distintos márgenes de ganancias de los agentes y sus posibles negociaciones. La empresa productora competirá con una ventaja comparativa en costos de producción bajos, lo que repercutirá en un precio más asequible al consumidor final, sin dejar de tomar en cuenta la calidad del producto.

### 3.8. Descripción del producto

El producto que se desea exportar es Crema de 15 ml para contorno de ojos (nombre genérico), auxiliar al desvanecimiento de ojeras. Ingredientes activos: Combinación de extractos naturales: manzanilla, pepino y aceite de castor.

Es importante resaltar, que la base de la materia prima es un rasgo diferenciador del producto con las otras cremas de contorno de ojos, ya que como se ha mencionado, los principales ingredientes son naturales, y esto ayuda a una mejor aceptación para el segmento de mercado que queremos abarcar.

### 3.9. Competencia en el mercado local

Hemos identificado 20 productos con similares características (beneficios que ofrece, envase, presentación y cantidad), provenientes de 12 marcas distintas, de las cuales, 4 son argentinas, 5 francesas, 2 estadounidenses y una alemana.

La siguiente tabla muestra las marcas, precio en dólares y país de origen de la competencia establecida (ver Cuadro 1).

Como veremos más adelante, con base en los datos mostrados en el cuadro 1 y considerando la escala de producción de la empresa, obtendremos nuestra estrategia de posicionamiento con una matriz precio-calidad.

### 3.10. Relación Precio-Calidad

Un aspecto primordial que debemos considerar en el posicionamiento de un producto o servicio es la relación precio-calidad, diversos estudios han mostrado que el precio y la calidad suelen ser uno de los primeros elementos que los posibles consumidores toman en cuenta al momento de determinar su compra sobre algún bien y/o servicio, concibiendo el precio como una *señal* de su calidad. Así, el precio lo podemos cuantificar en las unidades monetarias con las que adquirimos dichos bienes o servicios, mientras que a la calidad<sup>8</sup> la percibimos de

---

<sup>8</sup>Entendemos calidad como propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor.

Producto	Marca	USD	PAÍS DE ORIGEN
Tratamiento Vichy Neovadiol Gf densificador alisante para contorno de labios y ojos con Agua Termal x 15 ml	Vichy	58,61	Francia
Tratamiento La Roche-Posay Redermic relleno antiarrugas firmeza uniformidad para ojos con Ácido Hialuronico y Vitamina C pura x 15 ml	Roche- Posay	54,62	Francia
Gel Antioxidante para Ojos Roc C-Supérieur x 15 gr	ROC	40,97	Francia
Crema Eucerin Hyaluron-filler rellenadora de arrugas para contorno de ojos con Ácido Hialuronico y Saponina FPS 15 x 15 ml	Eucerin	40,88	Alemania
Crema Eucerin Dermodensifyer redensificadora contorno de ojos y labios con Arctiina, Péptidos de Apiaceae y FPS 15 x 15 ml	Eucerin	40,85	Alemania
Crema Eucerin Volume-Filler restaura la pérdida de volumen reafirma para contorno de ojos con FPS 15 x 15 ml	Eucerin	40,85	Alemania
Tratamiento La Roche-Posay HydrapHase Intense hidratante intensivo antipapros para ojos y bolsas con Ácido Hialuronico fragmentado x 15 ml	Roche- Posay	37,55	Francia
Crema Avène Ysthéal tratante localizado Antiarrugas para el contorno de ojos	Avène	32,80	Francia
Crema Eucerin Q10 Active antiarrugas para el contorno de ojos con FPS 6 x 15 ml	Eucerin	32,09	Alemania
Tratamiento Formuly Piel alta exigencia contorno de ojos y labios x 15 gr	Formuly Piel	29,10	Argentina
Tratamiento Formuly Piel anti age contorno de ojos y labios x 15 gr	Formuly Piel	27,28	Argentina
Crema Eucerin Aquaporin Activehidratante para el contorno de ojos x 15 ml	Eucerin	25,09	Alemania
Crema Dermaglos Facial hidratación diaria para el contorno de ojos con FPS 25 x 15 gr	Dermaglós	21,76	Argentina
Emulsion Avène cuidado y suavidad para contorno de ojos con Agua Termal primaveral x 10 ml	Avène	19,00	Francia
Nivea Crema para contorno de Ojos Anti-Age Renovación celular x 15 m	Nivea	18,83	Alemania
Crema Neutrogena Healthy Skin reduce las finas líneas para contorno de ojos con Alfa Hidroxia-cidos y Melibiosa x 15 gr	Neutrogena	14,79	USA
Crema L'Oreal Revitalift Cuidado contorno de ojos anti arrugas + firmeza de día para rostro con Pro Retinol A y Stimulift x 15 ml	L'Oreal	14,45	Francia
Crema Neutrogena ultra light para contorno de ojos x 15 gr	Neutrogena	12,75	USA
Crema Farmacity O2 antibolsas anti ojeras contorno de ojos x 15 g	Farmacity	8,19	Argentina
Crema Tortulan Physiologyque antiarrugas para contorno de ojos con Ácido Hialurónico y Q10 x 15 gr	Tortulan	6,69	Argentina

Cuadro 1: Diferentes marcas, características y precios al consumidor de crema para contorno de ojos en Argentina (precios en dólares).

manera relativa o subjetiva. No obstante, los consumidores son capaces de *comparar u ordenar* la relación calidad-precio entre los productos, en otras palabras: cada consumidor entenderá la calidad según su juicio y quizá no sabrá qué es exactamente, pero sí que podría ordenar o comparar de acuerdo a lo que para él es calidad-precio.

Esta relación biunívoca coexiste en el mercado de tal manera que el precio es frecuentemente usado como un indicador de la “buena”, “mala” o “mediana” calidad de un producto o servicio, mientras que su formación se ve inducida por la calidad que se desea ofrecer.

De acuerdo a Shugan (1984), bajo determinadas condiciones, el precio refleja niveles de calidad incluso cuando la competencia es limitada. En este sentido, la relación precio calidad no es lineal<sup>9</sup>.

Vale mencionar que, al usar el precio como una “medida” de la calidad, los consumidores inducen a las compañías a elevar el nivel de calidad de sus productos. Entonces, si tuvieramos que equilibrar esta relación, necesitamos definir qué tipo de consumidores son nuestro objetivo, sin dejar de lado la competencia en el mercado, ya que como hemos sugerido, los consumidores ven influenciada su compra de acuerdo al precio-calidad de los bienes ya existentes y nuevos.

En este sentido, la matriz que a continuación se menciona, nos ayudará a entender mejor cómo los consumidores pueden ser conducidos según el precio y la calidad. Ésta, es una herramienta de gran utilidad para nuestro estudio, puesto que nos permitirá analizar el posicionamiento de nuestro producto, contemplando: competidores, precio y calidad.

### 3.10.1. Matriz Precio-Calidad

La matriz precio-calidad fue creada por Philip Kotler (1996), su objetivo es ayudar a las compañías a posicionar sus productos o servicios en relación con sus competidores percibidos por el mercado y por consiguiente considerar su estrategia de precios.

En una matriz precio-calidad se pueden identificar diferentes posicionamientos en cuanto a la relación calidad-precio se refiere. Cada posición viene determinada por la relación entre la calidad y su costo total. Así pues se determinan 9 posiciones (ver Figura 2).

De acuerdo con (Kotler, 1996), en la Figura 2 se presentan nueve estrategias posibles de precio-calidad. Las estrategias de la diagonal 1,5,9 pueden coexistir

<sup>9</sup>Puede suceder que a precios bajos, pequeños cambios en el precio corresponden a grandes cambios en la calidad. A precios muy altos, pequeños cambios en el precio corresponden a cambios más pequeños en la calidad. Ver el trabajo empírico de McConnell (1968).

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alta	1 Estrategia superior	2 Estrategia de alto valor	3 Estrategia de valor superior
	Media	4. Estrategia de cobro en exceso	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de ganancia violenta	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Figura 2: Nueve estrategias de precio-calidad. **Fuente:** Secretaría de Economía.

en el mismo mercado; es decir, una empresa ofrece un producto de alta calidad con un precio alto, otra empresa ofrece un producto de calidad promedio con un precio promedio y otra más ofrece un producto de baja calidad con un precio bajo. Los tres competidores pueden coexistir en tanto que el mercado se componga de tres grupos de compradores, quienes insisten en la calidad, quienes insisten en el precio y quienes equilibran las dos consideraciones.

Las estrategias de colocación 2,3 y 6 representan distintas maneras de atacar las posiciones diagonales. La estrategia 2 indica que el producto tiene una calidad tan alta como la del producto 1 pero a un precio menor, la estrategia 3 señala lo mismo y ofrece un ahorro aún mayor. Si los consumidores sensibles a la calidad creen en estos competidores, les comprarán en forma razonable y ahorrarán dinero.

Las estrategias de posicionamiento 4,7 y 8 sobrevalúan el producto en relación con su calidad.

### 3.11. Análisis del posicionamiento

Elaboramos la matriz calidad-precio y ubicamos a los competidores en algunas de las entradas, identificando cada país competidor con su bandera. De esta manera, indicamos su situación actual en relación a precio y calidad (ver Figura 3).

Francia está en las entradas 1,5 y 9, por lo tanto abarca tres tipos de mercado; por un lado tiene a Vichy, Roche-Posay y ROC con excelente calidad, materiales y prestigio reconocido que se evidencia en un mercado muy reducido y de alto valor compitiendo con Eucerin de Alemania. Mientras que por otro lado, Avène se encuentra en precio-calidad mediana compitiendo también con Eucerin (Alemania), Nivea (Alemania), Formuly Piel y Dermaglós (Argentina).

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alta	1 	2	3
	Media	4	5 	6 
	Baja	7	8	9 

Figura 3: Matriz Precio-Calidad. El círculo señala la estrategia a implementar

En el caso de la entrada 9, mercado de calidad baja, precio bajo, observamos que compiten L’Oreal (Francia), Neutrogena (USA), Farmacity y Tortulan de Argentina.

Dada la situación anterior y las características del producto, tenemos que el posicionamiento estará entonces en función de precio bajo, calidad media, compitiendo en un segmento con una gran posibilidad de generar un beneficio muy atractivo para la empresa. Asimismo, en base a que se tiene capacidad de producción a bajo costo, (en principio de 10 000 unidades, que ocuparían una parte del mercado argentino de cremas de precio bajo) con la estrategia de valor bueno (entrada 6), se comenzaría la introducción del producto.

### 3.11.1. Precio y valor de comercialización

El precio estará determinado como parte de la estrategia de posicionamiento. La empresa productora sugiere un precio de exportación EXW<sup>10</sup> de 7.5 USD.

<sup>10</sup>Incoterm EXW - Ex Works (en fábrica, lugar convenido): Significa que el vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone la mercancía, en su establecimiento (fábrica, almacén, etc.), a disposición del comprador. El incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos. El comprador asume el grueso de los gastos con esta modalidad. (NewPyme S.L., 2005).

Dicho precio incluye un porcentaje de ganancia manejado en el mercado local, además de envase, embalaje y marcado de exportación.

### 3.11.2. Cadena de comercialización

Se presenta la estructura de costos incrementales desde el precio puesto en fábrica EXW hasta el precio DAP<sup>11</sup>. El precio en el mercado argentino se fijará tomando en cuenta el precio EXW, costos incrementales de exportación, la estrategia de posicionamiento, precios de la competencia y el detalle de la cadena de comercialización en ese país; a su vez dicha tabla tiene márgenes de mayoristas y minoristas que se negociarán.

En el Cuadro 2 se muestra el precio EXW que propone la empresa. Tomando en cuenta que se venden 10 000 unidades de producto como mínimo, la tabla continúa mostrando los costos incrementales de exportar esta cantidad.

Obviamente, el precio de exportación aumentará en función de tales costos (costos aduanales, seguros, fletes, costos de maniobras, etc.) que dependiendo de las condiciones de compra-venta (es decir del incoterm pactado) correrán por cuenta del comprador o vendedor.

Precio EXW, por 10 000 unidades	(+) \$ 75 000
Tramitación de documentos	(+) \$ 42.39
Transporte Local	(+) \$ 16.96
Transporte, Empresa Transportista hasta Lugar Convenido, (Incluye: Recolección, Impuestos de Exportación, Despacho Aduanal, Seguro de la Mercancía, y Flete de Transporte Aéreo)	(+) \$ 26,278.60
CPT: Flete pagado hasta el lugar de destino convenido	(=) \$ 101,337.95
Seguro de Transporte Internacional	(+) \$ 700.01
DAP: Entrega en lugar, de destino convenido, (CIP, Maniobras, Seguro de la mercancía, Recolección, Transporte País de destino y Seguro de Transporte en el Lugar de destino)	(=) \$ 102,037.96
Precio DAP (unitario)	\$ 10.20

Cuadro 2: Costos incrementales de exportación desde el origen (SLP) al lugar convenido (ARG). Costo en dólares.

El Cuadro 2 termina mostrando el precio DAP por unidad de producción, \$10.20, que dada la estrategia de posicionamiento nos servirá para calcular el precio piso o precio mínimo de exportación. Hemos elegido DAP ya que toma en

<sup>11</sup>Incoterm DAP Delivered At Place (Entrega en lugar, de destino convenido): El vendedor asume todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro (no obligatorio), hasta que la mercancía se despacha en la Terminal definida. Asumiendo los riesgos hasta el momento.

cuenta los principales costos de exportación (incluidos el transporte principal y el seguro), tendremos una mejor estimación para proponer un precio al consumidor final y que compita dentro del mercado de calidad media, precio medio.

### **3.12. Rangos mínimos y máximos de precios de exportación**

Indicaremos tres escenarios posibles de valores de comercialización, que formarán un rango en el que se definen límites de precio para el vendedor. En cada uno de estos escenarios tomamos en cuenta márgenes de ganancia de vendedor, mayoristas y minoristas.

Entendemos estos tres escenarios posibles como precio piso, precio techo y un precio intermedio. Para cada uno de los precios, partimos del precio de exportación EXW, y creamos estos tres precios en función de los márgenes de utilidad de los integrantes de la cadena de suministro, sin descuidar el objetivo de posicionamiento. Luego, definimos tres valores de comercialización que dependen de los resultados mínimos y máximos esperados, y que se resumen en el Cuadro 3.

- **Precio Mínimo Aceptable (PMA) o precio piso:** Este precio otorga la mínima utilidad al productor, y es el precio mínimo al que se está dispuesto a vender (bajo el incoterm DAP). Así mismo, esta situación es la más favorable para el mayorista y minorista, ya que otorga mayor margen de ganancia para éstos en relación con los siguientes dos precios.
- **Precio Sugerido (PS) o precio intermedio:** Entendemos este como un precio medio, en el que la utilidad del vendedor es mayor que en la del precio mínimo aceptable, y en el que los márgenes de mayorista y minorista son mayores a los que actualmente manejan, pero menores a los del precio mínimo. Bajo este escenario tanto vendedor como mayorista y minorista están en una situación idónea.
- **Precio Máximo Esperado (PME) o precio techo:** Es el que se obtendría otorgando a los mayoristas y minoristas las comisiones que actualmente manejan y que se desea mantener en cuanto se deje la posición entrante. Este precio otorga mayor utilidad al exportador.

Precio mínimo aceptable	11
Precio sugerido	12
Precio máximo esperado	13

Cuadro 3: Escenario de precios mínimos, sugeridos y máximos (USD).

Los costos operativos, comisiones, aranceles y márgenes de ganancias, queda resumido en el Cuadro 4, donde se observan los incrementos en el valor del producto desde la salida de fábrica (EXW) hasta el consumidor. Al mismo tiempo en dicho cuadro representamos los 3 escenarios posibles para repartir los beneficios entre mayoristas y minoristas a los que aplicaremos las soluciones de negociación ya mencionadas.

Detalle de la cadena de comercialización, Precio en Dólares USD	Precio Mínimo Aceptable PMA	Precio Sugerido PS	Precio Máximo Esperado PME
Precio Propuesto para el consumidor final	24.5		
Precio sin IVA 21 %	20.28		
Margen Minorista	30 % Negociable	25 % Negociable	20 %
Precio del Mayorista al Minorista	15.6	16.22	16.9
Margen Mayorista	40 % Negociable	35 % Negociable	30 %
Precio Mayorista	11	12	13
Arancel ad valorem	0 %	0 %	0 %
Precio Neto	11	12	13
Utilidad del vendedor	0.8	1.8	2.8
Precio DDP	10.2	10.2	10.2
Costo DDP	2.7	2.7	2.7
Precio EXW	7.5	7.5	7.5

Cuadro 4: Estimación Cadena de Comercialización en Argentina.

Un precio menor a 11 USD la unidad, hace no rentable exportar bajo las condiciones ya mencionadas, un precio de 12 USD es un valor muy atractivo y es el valor objetivo para iniciar el proceso de posicionamiento. En este escenario, tanto la empresa productora como los mayoristas y minoristas tienen mejores márgenes comparados con su situación actual. 13 USD cubre la expectativa a futuro cuando la empresa sea reconocida y esté consolidada en el mercado

argentino.

En esta situación, las variables a modificar según sea el resultado de la negociación de los precios son el porcentaje de ganancia de fábrica, así como de mayoristas y minoristas, respetando una zona de posible acuerdo limitada inferiormente con la situación piso y superiormente con la situación techo. En este sentido proponemos un precio al consumidor final de 24.5 USD, el cual hemos obtenido en base a los márgenes de ganancia actuales de mayoristas-minoristas, y el margen de ganancia máximo del fabricante. De esta manera fijamos ese precio propuesto al consumidor, y a continuación variamos los márgenes de ganancia a repartir, obteniendo así los escenarios de precios de exportación ya mencionados.

Se competirá en el mercado de precio bajo - calidad media a un precio de 24.5USD, es decir que nuestra competencia directa será con las marcas que aparecen en el Cuadro 5. Éstos son los productos que tienen precio por encima de él y que se encuentran en el mercado que queremos atacar, que por supuesto el consumidor comparará al momento de hacer la compra.

Marca	Precio	Origen
Av'ene	32.80	Francia
Eucerin	32.09	Alemania
Formuly Piel	29.10	Argentina
Formuly Piel	27.28	Argentina
Eucerin	25.09	Alemania

Cuadro 5: Competencia en el mercado: precio medio - calidad media

Analizaremos ahora qué porcentaje de ganancia se repartirán minorista y mayorista considerando un juego de negociación y usando las soluciones de Nash (1950) y Kalai-Smorodinsky (1975).

Puesto que las negociaciones se darán en cadena y en serie, los agentes siempre negocian en pares, pero la utilidad final cada uno la obtendrá como resultado del éxito de la negociación en la etapa previa (compra) y en la posterior (venta). Un resultado aceptable en la primera negociación, será conveniente si en la segunda etapa las posibilidades de ganancias son mayores (Lewicki, Saunders y Minton, 1999).

La negociación se llevará a cabo en función de los precios de las transacciones (PMA, PS y PME). Según lo explicado en la sección anterior, los márgenes mínimos de ganancias en porcentaje de cada participante son: mayorista 30% y minorista 20%. En la situación del PMA, el porcentaje a negociar entre ma-

yoristas y minoristas es de 70% respetando los mínimos enunciados. Con el PS el porcentaje a negociar se reduce a un 60%, y por último el contexto PME, los márgenes serán iguales a los actuales 50%, situación en la que no se negocia dado que, como ya se ha mencionado, es el margen de ganancia actualmente en el mercado. Estamos ante un problema de negociación en el que se aplican las soluciones clásicas de Nash (1950) y Kalai-Smorodinsky (1975) y que se pueden graficar para cada situación.

Como se observa en las Figuras 4 y 5 las soluciones de Nash y Kalai Smorodinsky coinciden por tratarse de casos simétricos de negociación. Cuando el precio del fabricante es aproximadamente el PMA, estamos en el punto de desacuerdo  $d = (30\%, 20\%)$ ; es decir, que son los márgenes mínimos aceptables o los márgenes que se manejan en el mercado argentino.

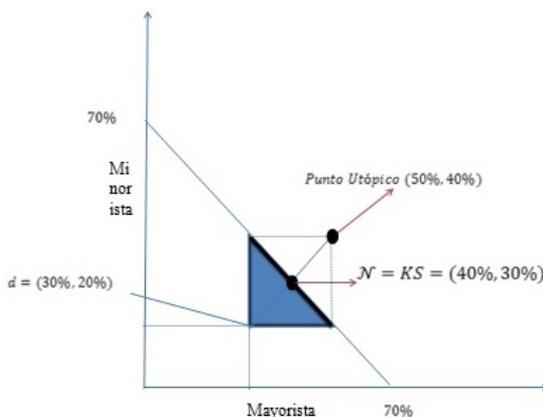


Figura 4: Solución de Nash y Kalai-Smorodinsky para la situación del PMA.

Podemos decir entonces que para la situación del Precio Mínimo Aceptable 40% de ganancia para el mayorista y 30% para el minorista resulta equitativa y que se justifica en términos de las soluciones antes mencionadas. Mientras que si el margen de ganancia a negociar es del 60%, la solución es 35% para el mayorista y 25% para el minorista. Observamos que en ambas situaciones los integrantes de la cadena se ven beneficiados comparado con el punto de desacuerdo. Por lo tanto, se esperaría que bajo estos resultados favorables una exportación sea factible.

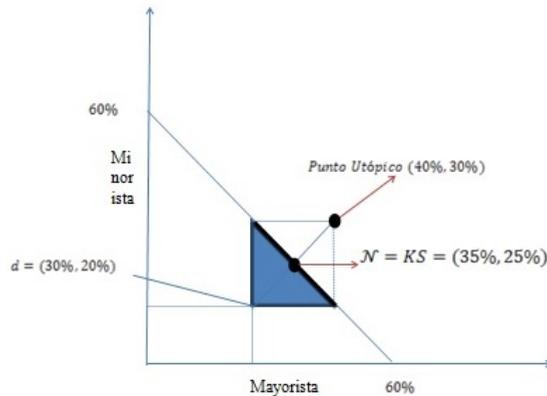


Figura 5: Soluciones para la situación del PS.

## 4. Conclusiones

En primer lugar cabe, mencionar, que si bien los valores con los que trabajamos han sido aproximados, la información que se obtiene sobre cómo verificar la factibilidad para llevar a cabo una estrategia de exportación, no afectan las conclusiones de este trabajo.

Concluimos que si la empresa tiene capacidad de producción suficiente es factible exportar crema de contorno de ojos a la Argentina sin llevar a cabo grandes inversiones. La relación comercial México-Argentina del mercado de cosméticos favorece llevar a cabo la exportación, y asimismo la demanda en el mercado argentino y la relación calidad-precio del producto, refuerzan la posibilidad para exportar.

Exportando, el fabricante obtiene una utilidad extra a la que obtiene en el mercado local. En cuanto a la estrategia seguida, para empresas con excedente de producción, exportar mediante una estrategia de posicionamiento basada en la relación calidad-precio es altamente recomendable ya que resulta muy retributiva. En este sentido, la estrategia es una buena alternativa para introducirse en el mercado con ventajas en precio y con un cierto volumen originado del stock de la empresa.

Por otro lado, al aplicar las soluciones de negociación de Nash y Kalai-Smorodinsky justificamos una forma equitativa de repartición de márgenes de ganancia entre mayoristas y minoristas.

Por último, se hace notar que este estudio podría servir de base para que una empresa con excedente de producción o capacidad para ampliarla, pueda llevar efectivamente a cabo la exportación de cremas u otros productos similares. Asimismo cabe mencionar como antecedente clave para nuestro trabajo, el artículo de Paez y Quintas (2008), donde realizan un estudio de análisis de posicionamiento estratégico de una posible exportación a contratemporada de cuadernos de espiral de Argentina a México, y con base en este trabajo tiempo, después la empresa analizada realizó efectivamente la correspondiente exportación a México y luego a USA.

Recepción: 29/01/2016. Aceptación: 04/05/2016.

## Referencias

- [1] Abram, P. (6 de Febrero de 2008). PAC Consultores. Recuperado el 14 de Marzo de 2013, de <http://www.paconsultores.com.ar/exportar-exportar>.
- [2] Aloetrade Latin America SA. (22 de Febrero de 2010). Cosméticos en Argentina. Recuperado el 23 de Junio de 2011, de Latin America Markets: <http://www.latinamerican-markets.com/cosmeticos-en-argentina>.
- [3] American Chamber of Commerce (1990). The Colonel Goes National. Business Mexico, 7.
- [4] CAPA, C. A. (2004). Funcex. Obtenido de Funcex: <http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL-BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS-ARGENTINA/ARG-27.pdf>
- [5] Deon, M. (2000). Deon: Instituto de Ciencias Superiores. Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Deon: Instituto de Ciencias Superiores: <http://www.deon.com.ar/index.html>
- [6] Galofre, R. (17 de Septiembre de 2012). Latinlink Media Consulting. Obtenido de Latinlink Media Consulting: <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2012/09/los-mercados-en-crecimiento-mas-fuertes-de-latinoamerica/?lang=es>
- [7] Kalai, E., and Smorodinsky, M. (1975). Other solutions to Nash's bargaining problem. *Econometrica*, 513-518.

- [8] Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control. New Jersey: Prentice Hall.
- [9] Lee, V.(2008). Market Research World (MRW). Obtenido de Market Research World (MRW): <http://www.marketresearchworld.net/content/view/2329/77/>
- [10] Ledo Mogena, J. (Octubre de 2013). España Exportaciones e Inversiones. Obtenido de España Exportaciones e Inversiones : <http://www3.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4722639>
- [11] Lewicki, R.J. , D. M. Saunders, y J. W. Minton (1999). Negotiations: Readings, Exercises and Cases, Boston, Irwin McGraw-Hill, tercera edición.
- [12] McConnell, J.D. (1968). The Price-Quality Relationship in an Experimental Setting, Journal of Consumer Research, 5, 334-346
- [13] Mohiuddin, O. (15 de Noviembre de 2013). Euromonitor International. Obtenido de Euromonitor International: <http://blog.euromonitor.com/2013/11/underexplored-beauty-segments-to-expand-future-revenue-scope.html>
- [14] Nash, J. (1950). The Bargaining Problem. Econometrica, 155-162.
- [15] Olcina, G., Calabuig, V. (2002). Conducta Estratégica y Economía (Primera ed.). (Universitat de València, Ed.) Valencia, Comunidad Valenciana, España: Tirant Lo Blanch.
- [16] Páez , H. R., y Quintas, L. G. (2008). Estrategia de exportación desde Argentina hacia México de cuadernos de espiral. El trimestre económico. Vol LXXV, 1- 26.
- [17] Steven M. Shugan (1984), Price-Quality Relationships, in NA - Advances in Consumer Research Volume 11, eds. Thomas C. Kinnear, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 627-632.
- [18] Valero, V. (2011). Qué es economía. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <http://www.queeseconomia.com/2011/07/la-relacion-calidad-precio/>