



**Universidad
Nacional
Villa María**

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Factibilidad exportadora de cosméticos faciales halal de Alpha&Omega desde Córdoba, Argentina a Emiratos Árabes Unidos en 2025

Año
2025

Autora
Ceresole, Lucas

Director de tesis
Farías, Ricardo Daniel

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Ceresole, L. (2025). *Factibilidad exportadora de cosméticos faciales halal de Alpha&Omega desde Córdoba, Argentina a Emiratos Árabes Unidos en 2025*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Villa María]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=48387



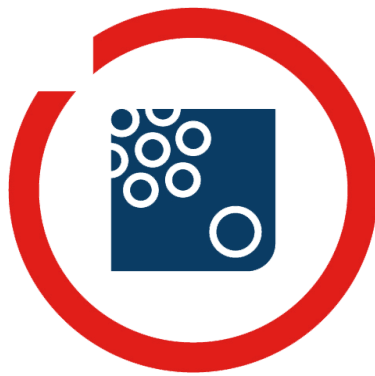
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**“FACTIBILIDAD EXPORTADORA DE COSMÉTICOS FACIALES HALAL DE
Alpha&Omega DESDE CÓRDOBA, ARGENTINA A EMIRATOS ÁRABES UNIDOS EN
2025”**

Agradecimientos

A mis padres, familia y amigos que me acompañaron en este camino. Colegas, profesores y compañeros que aportaron con su conocimiento y a Eliana, que estuvo conmigo desde el primer día.

**Universidad Nacional de Villa María
Licenciatura en Comercio Internacional**



**Universidad
Nacional
Villa María**

**Factibilidad Exportadora de Cosméticos Faciales Halal de
Alpha&Omega desde Córdoba, Argentina a Emiratos Árabes
Unidos en 2025.**

Una tesis de: Lucas Ceresole

**Para: Universidad Nacional de Villa María
Área De Trabajo: I.A.P Ciencias Sociales
por el grado de Licenciatura en Comercio Internacional**

Director de Tesis: Mgtr. Ricardo Daniel Farías

**Ciudad de Córdoba, República Argentina
Julio 2025**

Tabla de contenido

	Capítulo 1: Introducción	1
	Capítulo 2: Tema de investigación	5
	Capítulo 3: Marco Teórico	6
	Capítulo 4: Marco metodológico	25
	Capítulo 5: Perfil de la empresa	27
	Capítulo 6: Mercado Objetivo. Los Emiratos Árabes Unidos (EAU)	
35	Capítulo 7: Análisis del sector	46
	Capítulo 8: Viabilidad y potencialidad exportadora	61
	Capítulo 9: Plan Comercial	74
	Capítulo 10: Lineamientos operativos y recomendaciones estratégicas	84
	Consideraciones finales	87
	Referencias	89

Capítulo 1: Introducción

El presente trabajo de grado de la Licenciatura en Comercio Internacional tiene como finalidad realizar un proyecto de aplicación de carácter profesional analizando su factibilidad.

El mismo tiene como objetivo realizar un estudio de factibilidad exportadora para la empresa “Alpha & Omega Cosméticos” implementando un plan de exportación de productos cosméticos de cuidado facial con certificación halal desde la Ciudad de Córdoba, Argentina hacia los Emiratos Árabes Unidos.

La tesis busca demostrar cómo posicionar cosméticos faciales halal en mercados mayoritariamente de población musulmana, preservando la calidad de los productos y el cuidado del medio ambiente.

Este proyecto contribuye al comercio internacional, ya que se centra en un producto ético, sostenible y aceptado culturalmente. No solo se evalúa la viabilidad comercial que puede traer beneficios a la empresa en cuestión, sino que además se consideran factores religiosos y medioambientales. Se fomenta una perspectiva innovadora que se alinea con las tendencias de consumo actuales.

La belleza estética es un tema de importancia desde tiempos inmemorables. Con el avance de la tecnología y las intervenciones quirúrgicas estéticas, el mundo de la belleza ha ido avanzando a pasos agigantados.

El bienestar personal orientado a agradar a los demás mediante modales y una apariencia socialmente aceptada constituye un tema tabú en la sociedad. La preocupación de las personas por sentirse bellas y tener un buen aspecto físico es algo que pocas veces es expresado abiertamente pero que, en un gran mayoría; todos internamente realizan acciones para mostrarse bien.

La belleza comúnmente se define como aquella característica que a través de una experiencia sensorial genera placer o un sentimiento de satisfacción en el receptor. Cuando hablamos de belleza no podemos definir cuál es el valor de lo bello, porque es subjetivo para cada persona. *“Es bello aquello que es valioso por sí mismo y lo que a la vez nos agrada”* Aristóteles.

La etimología de la palabra cosmético viene del griego. Cosmético es la suma del sustantivo cosmos, que significa ‘belleza y orden’, y del sufijo -ico, cuyo significado viene a ser ‘relativo/a’. Podría decirse que la palabra cosmética significaría, según su origen, algo así como ‘belleza relativa’.

Cuando se habla de estética, hablamos de la relación entre lo bello de una cosa o persona y la percepción del otro, quien lo percibe.

A lo largo de la vida, la mayoría de las personas ha utilizado productos cosméticos como parte de su rutina diaria. Comúnmente, se relaciona la palabra “cosmética” únicamente con aquellos productos destinados al cuidado de la piel o al maquillaje femenino; sin embargo, existe una amplia gama de subproductos cosméticos que se utilizan cotidianamente y que, en general, no son identificados como tales por el público: productos de higiene personal, fragancias, perfumes, desodorantes, productos para el cuidado bucodental, entre otros.

La utilización de estos productos forma parte habitual de la vida diaria. Cada persona elige usarlos y, en muchos casos, se identifica con ellos. Desde la infancia, se ha instalado la idea de que mantener una buena estética está directamente relacionado con gozar de buena salud. Por ello, el valor de los cosméticos no se limita únicamente al ámbito de la belleza, sino que abarca una diversidad de aspectos más profundos y complejos.

Las personas que profesan el Islam, no consiguen una amplia gama de productos que sean aptos según la shaira. Tanto mujeres como hombres utilizan productos cosméticos pero no todos

son aptos, ya sea por normas legales o por una norma moral del país que residan. Si bien no todos los musulmanes profesan el islamismo de manera ortodoxa, el Corán es una regla de vida para muchos.

El islam es una religión monoteísta que se fundamenta en el Corán, su libro sagrado, y en las enseñanzas del profeta Mahoma, considerado el último mensajero de Dios por la comunidad musulmana. La ley sharia es un conjunto de principios que regulan la vida de los musulmanes, abarcando aspectos como la moral, la ética, la vida familiar, la justicia y otros aspectos de la vida cotidiana. Los musulmanes son importantes en el comercio mundial debido a su gran número poblacional, su distribución geográfica estratégica y su participación en rutas comerciales claves. Así como a la ética comercial islámica que enfatiza la honestidad y la equidad en las transacciones.

Aquellos productos que sean orgánicos y no contengan insumos ni prácticas haram (prohibido), son considerados de por sí, halal (permitido).

Basados en esta temática, se analiza la factibilidad de abastecer cosméticos faciales orgánicos a los Emiratos Árabes Unidos (en adelante, “EAU”) mediante la exportación, utilizando el sello de certificación halal como pasaporte de entrada al mercado. EAU es un mercado potencialmente atractivo de análisis ya que es una de las economías más fuertes en oriente cercano; a raíz del descubrimiento de múltiples pozos de petróleo, gas y una fuerte inversión en el sector turístico, es el principal consumidor de cosméticos en la región con un crecimiento muy fuerte en los últimos años.

Al finalizar la investigación y determinar la viabilidad del proyecto, se elabora un breve proyecto de exportación para Alpha&Omega. Para ello se deben responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los productos de estética facial que se ofrecen en el mercado internacional?
- ¿En qué posición se encuentra Alpha&Omega con respecto al comercio exterior?
- ¿Cuál es el intercambio comercial entre Argentina y Emiratos Árabes Unidos?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales consumidores?
- ¿Qué modificaciones necesita el producto para ingresar en el mercado potencial?
- ¿Cuáles son los requisitos documentales y legales para la salida del país y la entrada del país importador?
- ¿Cuál es la técnica de internacionalización que mejor se adapta a Alpha&Omega?

Capítulo 2: Tema de investigación

“FACTIBILIDAD EXPORTADORA DE COSMÉTICOS FACIALES HALAL DE Alpha&Omega DESDE CÓRDOBA, ARGENTINA A EMIRATOS ÁRABES UNIDOS EN 2025”

Objetivos

“Realizar un estudio de Factibilidad exportadora de cosméticos fáciles halal de Alpha&Omega desde Córdoba a EAU”.

- Realizar un análisis interno de la empresa Alpha&Omega.
- Realizar un análisis externo del macro y micro entorno.
- Efectuar una investigación de mercado de EAU.
- Diseñar un proyecto de exportación a EAU para Alpha&Omega.

Capítulo 3: Marco teórico

El presente trabajo final consta de un marco teórico dividido en tres partes, detallamos los conceptos teóricos para una mejor comprensión:

En la primera parte se analiza internamente la empresa Alpha&Omega y el producto a exportar, en donde se utilizan herramientas relevantes para conocer cuál es el diagnóstico exportador de la firma.

En la segunda parte, se analiza el microentorno y el macroentorno en el cual la compañía se encuentra sumergida. La recolección sistemática de datos del proyecto, analiza cuál es la función que conecta la empresa con los clientes.

En la última sección, se lleva a cabo un proyecto práctico-operativo de exportación en el ámbito del comercio internacional, simulando una exportación hacia el mercado de destino. Se define la estrategia competitiva de entrada, seleccionando de la manera más efectiva la internacionalización de la compañía en un nuevo mercado. Se abordan aspectos fundamentales como: el flujo de fondos, la clasificación arancelaria del producto, contacto con organismos externos, el proceso logístico, entre otros. Todo ello con el objetivo de llegar al consumidor final.

Modelo de Negocio Exportador

Las empresas deben adoptar prácticas de negocios orientadas a satisfacer demandas de nuevos mercados internacionales. Dichas prácticas de negocios no tienen nada que ver con las prácticas que se realizan en el mercado doméstico. Por ello, el Modelo de Negocio Exportador (MNE) es un conjunto de prácticas que la firma necesita implementar en conjunto para lograr un negocio consistente. La finalidad del mismo es incrementar el éxito en los mercados de exportación a través de un apoyo dirigido a mejorar sus competencias en áreas claves.

El MNE comprende diferentes prácticas de gestión de la empresa orientadas a la exportación, agrupadas en 7 áreas de práctica: Estrategia, Identificación de mercado y segmentación, Diseño y adaptación del producto, Producción, Comunicación, Distribución y Administración.

Estrategia

El área de Estrategia comprende la definición del rol exportador y la planificación del negocio de exportación como el canal de crecimiento de Alpha&Omega. Una clara planificación de los negocios de exportación con un adecuado relevamiento de sus capacidades y recursos, permite definir qué relevancia tienen para la empresa el mercado de exportación y el mercado doméstico; qué objetivo persigue la exportación, alineado a las diferentes áreas de la empresa en pos de aquellas. La explicitación de las prioridades estratégicas y del rol de la exportación en el negocio de la empresa permite generar compromisos al interior de ésta de las diferentes áreas funcionales.

Identificación de mercado y segmentación

El área de identificación de mercado y segmentación comprende las prácticas vinculadas al análisis de los mercados de exportación tanto los potenciales como los actuales. Esta área incluye:

Evaluación de los mercados. Análisis sistemático de los mercados externos y selección de mercados objetivos recabando información en términos de demanda, canales de distribución, precios, competidores, regulaciones y perspectivas de crecimiento. La selección de los mercados objetivo es la definición de los mercados a los cuales dirigirse.

Segmentación de los mercados. Análisis exhaustivo de la demanda evaluando a los consumidores a partir de una combinación de variables de interés para Alpha&Omega, pueden ser el estilo de vida, la tasa de uso mensual de un producto, la clase social que consume determinados artículos, cómo se sienten al utilizarlos, etc. Implica adquirir un conocimiento más profundo de los mercados objetivos.

Posicionamiento en el mercado seleccionado. Es la determinación por parte de la empresa en cómo aprovechar sus diferenciadores con respecto a la competencia existente. Implica entender las necesidades de los clientes y de qué manera satisfacer con productos estas demandas. Establecer explícitamente qué es lo que diferencia a sus productos de la competencia.

Diseño y adaptación de producto

El área de diseño y adaptación de producto abarca prácticas relacionadas con el análisis del producto a exportar al mercado elegido. Esta práctica consiste en planificar el producto y sus modificaciones, para ser exportado en los mercados externos a partir de la segmentación del mercado realizada y el posicionamiento buscado. La revisión y adaptación implica considerar cuestiones técnicas, de mercadotecnia, gustos o preferencias de los consumidores o certificaciones gubernamentales requeridas en los mercados externos. En esta instancia se define cuán viable es el producto a vender en el extranjero.

Producción

La sección de producción abarca las prácticas asociadas al abastecimiento de insumos y a los procesos productivos. Comprende la planificación en la producción y la generación de compromisos con los proveedores.

Planificación. Es vital conocer los tiempos productivos para cumplir con los tiempos de entrega y reposición de productos en los mercados externos, especialmente en industrias y mercados exigentes y con muchos competidores.

Aseguramiento de calidad. Los niveles de calidad deben ser acorde a los estándares internacionales exigidos. Para ello deben realizar los cambios necesarios en sus insumos y procesos productivos, los consumidores pueden rechazar aquellos productos que no cumplan con los niveles de calidad exigidos. Asegurar la calidad de los productos contribuye a la productividad y al desempeño de la empresa.

Generación de compromiso con proveedores. Consiste en establecer buenas relaciones de compromiso con los abastecedores de los principales productos y servicios que se destinan a la producción de la mercadería a exportar. Contar con proveedores comprometidos al MNE contribuye a generar fuertes vínculos para el largo plazo. El cumplimiento del abastecimiento en tiempo y forma le permite a la empresa exportadora ejecutar sus planes de producción y, en consecuencia, las entregas a los canales de distribución. A su vez, generar sinergia con los proveedores, posibilita tener un intercambio frecuente de información sobre las variables que afectan al mercado.

Comunicación

El área incluye la gestión de marca del producto, el rediseño del packaging y sus complementos y el desarrollo de acciones de difusión en los canales de distribución.

Imagen corporativa. La gestión de una entidad corporativa ayuda a la comunicación de una marca, a su identidad dentro del mercado. De esta forma la empresa comunica un mensaje coherente en todos los soportes comunicativos existentes, redes sociales, página web, catálogos, stands en ferias, accesorios. La comunicación se debe dar de manera uniforme para transmitir un sentimiento, un estilo de vida, o una expresión única.

Esto le permite a Alpha&Omega comunicar coherentemente los elementos diferenciadores de su propuesta respecto a sus competidores en los mercados externos.

Rediseño de empaque y complementos. Consiste en las resoluciones vinculadas al empaque, el envase y el embalaje para proporcionar su correcta conservación, fácil traslado logístico y su buena imagen. Esto incluye la modificación o adaptación de imágenes, lenguaje o información adecuada para el mercado destino. El área también comprende el diseño de manuales de instrucción de uso/cuidado, o armado en caso de requerir.

Acciones de difusión en los canales de distribución. Estas prácticas involucran el desarrollo de acciones difusivas de la marca y sus productos mediante los canales de distribución existentes. Las acciones publicitarias demandan bastante dinero y son difíciles de medir frente a su inversión, sino es a través de ventas. No obstante, son fundamentales para el desarrollo internacional, simplemente porque una nueva marca que ingresa al mercado externo es desconocida por el consumidor.

Una forma de implementar esta práctica es realizando campañas de marketing mediante las redes sociales con personas influyentes o realizar acuerdos con canales de distribución reconocidos en el mercado objetivo, a fin de obtener una mayor y rápida visibilidad en él.

Distribución

El área de distribución abarca la evaluación y la selección de los canales de distribución, y su relación de compromiso con estos canales. La gestión logística internacional y la selección de la logística interna en el mercado destino, como también los servicios posteriores de post-venta forman parte de esta etapa.

Evaluación y selección de canales de distribución. Analiza la capacidad de representación de la marca y productos, considerando varios aspectos como cobertura territorial, mix de productos, instalaciones, perfil de clientes y prácticas de promoción.

Construcción de confianza con los canales de distribución. Es importante establecer relaciones de confianza a largo plazo con los canales de distribución en mercados externos, enfatizando la comunicación fluida y la construcción de vínculos sólidos.

Relación con los canales de distribución. El foco se centra en establecer compromisos a mediano y largo plazo con los canales de distribución, para así mantener un intercambio constante de información sobre el mercado y oportunidades.

Gestión logística para entrega puntual. Gestionar eficientemente la logística para garantizar la entrega de productos a los canales de distribución en tiempo y forma, como así también su reposición en el mercado. Esto se consigue con una buena planificación productiva.

Prestación de servicios post venta. Se menciona la importancia de ofrecer garantías y servicios post venta para agregar valor a los productos y fortalecer los lazos con los canales de distribución.

Estos puntos resumen las prácticas claves relacionadas con la gestión efectiva de canales de distribución en mercados internacionales.

Administración

Por último, esta etapa se enfoca en ajustar la estructura y los sistemas administrativos de la empresa para llevar a cabo las actividades de exportación, así como establecer una política de precios, costos y financiamiento para los canales de distribución. Esta área se centra en la operatividad del negocio a nivel internacional. La adaptación de la estructura y los sistemas administrativos implica ajustarlos para cumplir con los requisitos operativos del comercio exterior.

Las empresas que exportan necesitan modificar sus procesos administrativos para realizar eficazmente las operaciones comerciales a nivel global. En ocasiones, esto requiere la implementación de sistemas contables modernos y circuitos financieros para las transacciones con empresas extranjeras.

Análisis PEST de Porter

El análisis PEST de Porter es una herramienta estratégica que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una empresa o industria.

Resulta útil averiguar qué factores de influencia en el entorno han tenido especial relevancia en el pasado, así como también los cambios que se están produciendo en el presente, que harán que algunos factores sean importantes en el futuro para la organización. Al formar parte del marketing estratégico de la organización, los resultados deben incluirse en un plan de negocios. Información que se obtiene según el factor, por ejemplo:

Factor económico. PBI per cápita, tasa de inflación, riesgo país, tipo de cambio, tasa de interés, exportaciones, importaciones, etc.

Factor social. Tasa de natalidad, pirámide demográfica, distribución geográfica, cambios en los ingresos, actitudes respecto al trabajo y el ocio, cambios de gustos y preferencias influenciando el consumo, etc.

Factor político/legal. Tratados de libre comercio, políticas de simplificación del comercio internacional, regímenes aduaneros, política fiscal y tributaria, sistema de liquidación y/o pagos internacionales, etc.

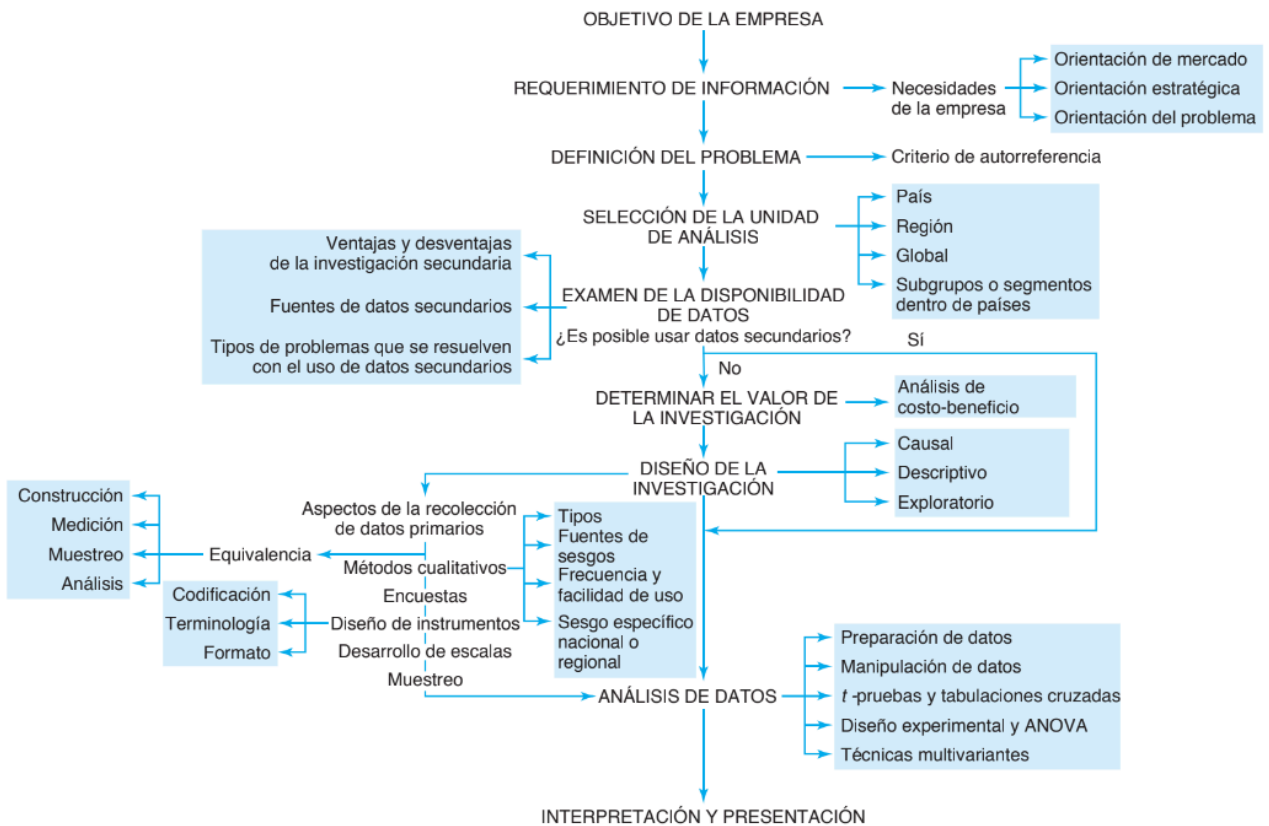
Factor tecnológico. Crecimiento de los ingresos en la industria, nuevos descubrimientos y desarrollos, inversión en I+D de los países, aparición de nuevas tecnologías innovadoras, cambios en los usos de la energía, nuevas formas de producción y distribución, velocidad de los cambios, obsolescencia, etc.

Según Martínez y Milla (2012), el análisis PEST es fundamental para comprender cómo interactúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en el entorno empresarial. Este análisis permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio tanto en el presente como en el futuro. Se considera una herramienta valiosa para investigar mercados, desarrollar estrategias de marketing, crear productos y tomar decisiones empresariales más informadas.

Investigación de mercados

La investigación de mercados es sumamente importante para identificar oportunidades, evaluar la efectividad de las estrategias de marketing y comprender el comportamiento del consumidor. Se incluye la recopilación y el análisis de datos sobre el mercado, los consumidores y la competencia, con el fin de obtener información relevante que oriente la formulación de estrategias efectivas.

Proceso de investigación de mercados internacionales



Fuente: Kumar, V., *International Marketing Research*, 1ª edición, © 2000. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Según (Keegan y Green 2009) la investigación de mercados se da con frecuencia después de que se ha presentado un problema u oportunidad. En el ámbito de la investigación de mercados, es ampliamente reconocido que un problema claramente definido es un problema parcialmente resuelto. Por lo tanto, sin importar el contexto que motive el inicio de la

investigación, las dos primeras interrogantes que un especialista debe formularse son: ¿Qué información requiero? y ¿Por qué la requiero?.

Luego de identificar el problema u oportunidad y conocer qué información se requiere, el siguiente paso es seleccionar la unidad de análisis. Que puede ser: Un país, una región, una ciudad o bien subgrupos de consumidores específicos dentro de un área. Se realiza un plan de investigación, su aplicación y por último una interpretación de los resultados obtenidos. Siguiendo lo propuesto por Keegan y Green (2004) se puede distinguir la investigación de mercados por etapas.

Etapas del Proceso de Investigación de Mercados según Kotler

Definición del Problema y Objetivos de Investigación. En esta etapa, se identifica claramente el problema a investigar y se establecen los objetivos de la investigación. Es crucial definir con precisión qué se busca lograr con la investigación para orientar adecuadamente el proceso.

Desarrollo del Plan de Investigación. Una vez definido el problema y los objetivos, se procede a diseñar un plan detallado que incluya la metodología de investigación, la selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos, el cronograma y el presupuesto.

Aplicación del Plan. En esta fase, se lleva a cabo la recolección de datos de acuerdo con el plan establecido. Puede implicar encuestas, entrevistas, observaciones u otras técnicas de investigación, dependiendo de los objetivos y la naturaleza del estudio.

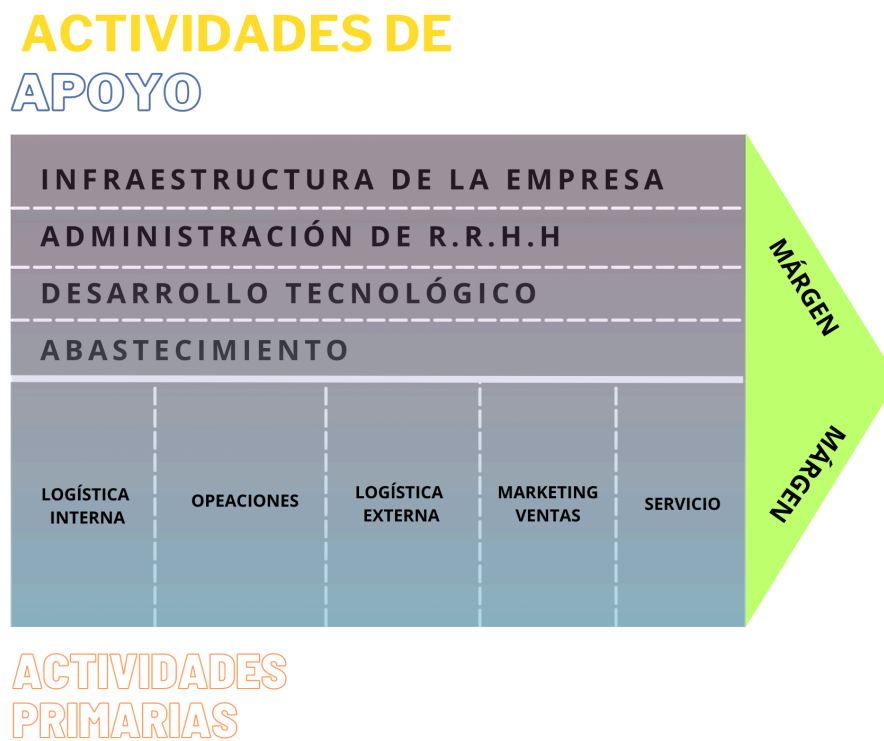
Interpretación de los resultados. Una vez recopilados los datos, se procede a analizarlos y extraer conclusiones significativas. Se busca identificar patrones, tendencias y relaciones que ayuden a responder al problema de investigación y a tomar decisiones informadas en el ámbito del marketing.

Estas etapas forman un proceso continuo y cíclico, donde la retroalimentación y la adaptación son clave para garantizar la efectividad de la investigación de mercados y su aplicación en la toma de decisiones estratégicas.

Cadena de Valor

La cadena de valor permite al empresario poder distinguir las actividades esenciales de aquellas que sirven de soporte. Porter dice: "La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite descomponer las actividades de una empresa en actividades primarias y de apoyo para identificar fuentes de ventaja competitiva". ("Competitive Advantage" 1985).

Figura: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia a partir de "Estrategia Competitiva" de Porter (1980).

Actividades primarias

Son aquellas que tienen relación directa con la creación física del producto.

Logística interna. Gestión de la entrada, almacenamiento y distribución de materiales dentro de la empresa.

Operaciones. Transformación de insumos en productos finales mediante procesos de producción y control de calidad.

Logística externa. Distribución física de productos terminados a los clientes a través de almacenamiento, transporte y entrega.

Marketing y ventas. Promoción, venta y distribución de productos, incluyendo estrategias de marketing y gestión de ventas.

Servicio. Soporte postventa para garantizar la satisfacción del cliente, incluyendo garantías, mantenimiento y atención al cliente.

Actividades de apoyo

Mientras que, según lo que el autor menciona, las actividades de apoyo son aquellas tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias, estas son:

Infraestructura de la empresa. Comprende los sistemas, estructuras y procesos organizativos que sostienen las operaciones de la empresa, incluyendo la tecnología de la información, los sistemas de gestión y la cultura organizacional.

Gestión de recursos humanos. Se refiere a las actividades relacionadas con la contratación, formación, desarrollo y retención del talento humano de la empresa, garantizando un ambiente laboral favorable y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desarrollo tecnológico. Involucra la investigación, adquisición e implementación de tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios, y la ventaja competitiva de la empresa.

Aprovisionamiento. Comprende la gestión de las relaciones con proveedores, la adquisición de materias primas y suministros necesarios para la producción, asegurando la calidad, disponibilidad y costos adecuados para mantener la cadena de valor operativa de manera eficiente.

Michael Porter sostiene que una empresa logra una posición privilegiada en el mercado cuando sus clientes perciben un valor agregado diferencial en sus productos o servicios. Este diferencial puede basarse en el precio (ya sea muy bajo o muy alto) o en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo o incluso superando sus expectativas.

Para que una ventaja competitiva sea efectiva, la empresa debe ser capaz de sostenerla en el tiempo y evitar que la competencia la iguale; de lo contrario, dejaría de representar una ventaja real. Por esta razón, no debe basarse en variables altamente cambiantes.

La ventaja competitiva puede originarse a partir de diferentes factores, como una mayor eficiencia operativa, una calidad percibida superior, una capacidad excepcional para satisfacer al cliente o un nivel de innovación superior al de la competencia.

Enfoques para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas

Existen dos enfoques principales para generar y sostener una ventaja competitiva:

Estrategias competitivas genéricas de Porter

Porter identificó tres estrategias clave que las empresas pueden adoptar para diferenciarse en el mercado.

Liderazgo en costos. Consiste en convertirse en el productor con los costos más bajos de la industria. Las empresas que siguen esta estrategia buscan reducir al mínimo los costos de producción, distribución y administración para poder ofrecer precios más bajos que sus competidores.

Diferenciación. Se basa en la creación de productos o servicios únicos y valiosos para los clientes. Las empresas que optan por esta estrategia priorizan la innovación, la calidad y la atención al cliente para destacarse en el mercado.

Enfoque o especialización. Implica dirigirse a un segmento específico del mercado o a un nicho concreto. Las empresas que adoptan esta estrategia se especializan en atender las necesidades particulares de un grupo determinado de clientes.

Ventaja competitiva basada en los recursos

Este enfoque sostiene que la ventaja competitiva proviene de los recursos y capacidades acumuladas por la empresa a lo largo del tiempo. Para que estos recursos sean una fuente sostenible de ventaja, deben cumplir con ciertos criterios:

Valor. Deben generar un beneficio real para los clientes, permitiendo a la empresa ofrecer productos o servicios únicos y valiosos.

Rareza. No deben ser fácilmente accesibles para los competidores. Esto puede lograrse a través de patentes, propiedad intelectual, habilidades especializadas o el acceso exclusivo a ciertos recursos.

Porter enfatiza que las ventajas competitivas sostenibles se construyen sobre recursos que cumplen con los principios VRIN: Valiosos, Raros, Inimitables y No sustituibles. Al poseer y desarrollar este tipo de recursos, una empresa puede mantener su ventaja competitiva, superar a sus rivales y lograr un desempeño superior en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

La herramienta de análisis de la estructura de los sectores industriales, conocida como el “análisis de las cinco fuerzas” desarrollado por Michael Porter en 1980, es un medio para identificar los factores que pueden influir en el grado de competencia de una industria analizando las fuerzas externas que afectan la rentabilidad y el atractivo de una industria. Estos factores

pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva y es un método válido para todas las organizaciones. El objetivo principal es identificar si existen factores en el entorno que influyen en la capacidad de una organización para posicionarse con ventaja.

Para que esta herramienta sea útil, tiene que haberse estudiado las influencias sobre el entorno inmediato, o competitivo de cada organización en particular.



Figura del modelo de las cinco fuerzas

Fuente: Elaboración propia a partir de “Estrategia Competitiva” de Porter (1980).

Seguidamente, se describen cada uno de ellos:

Rivalidad competitiva existente. Esta fuerza mide la intensidad de la competencia actual dentro de una industria. Factores como el número de competidores, las economías de escala, la similitud de los productos y las barreras de entrada y salida de la industria influyen en la rivalidad.

Poder de negociación de los proveedores y compradores. Estas dos fuerzas pueden analizarse en conjunto, porque están fuertemente vinculadas. Todas las organizaciones tienen que obtener recursos y proveer bienes o servicios, o las dos cosas.

Es probable que el poder de los compradores sea mayor cuando:

- Haya una fuente de suministro alternativa
- El costo de los materiales representa una gran parte del costo total
- Exista una concentración de compradores.
- Exista un elevado número de pequeños proveedores.
- El costo de cambiar de proveedor sea mínimo.
- Exista una amenaza de integración “hacia atrás” del comprador.

El poder de los proveedores sea mayor cuando:

- Exista una concentración de proveedores
- El coste de cambio sea elevado
- Marca del proveedor sea muy poderosa
- Exista la posibilidad que el proveedor se integre “hacia adelante”

Amenaza de nuevos participantes. Esta fuerza mide aquellas empresas con mayor potencial de amenaza de entrada al sector, ya que su llegada cambiaría el panorama de la industria a analizar. Factores como las barreras de entrada, las economías de escala y las ventajas de los titulares influyen en la amenaza de nuevos participantes.

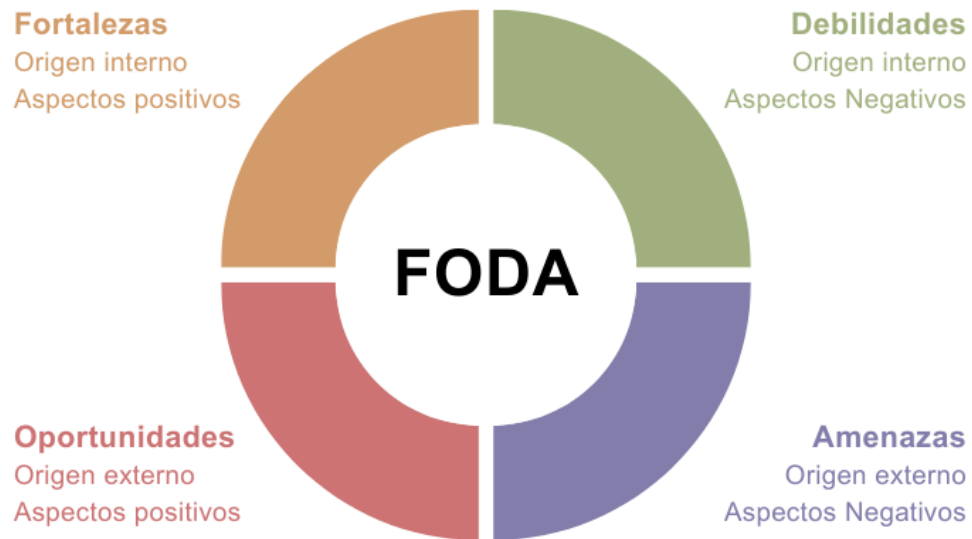
Amenaza de productos o servicios sustitutos. Esta fuerza mide la amenaza de que productos o servicios sustitutos reemplacen a los productos o servicios de una industria. Factores como el rendimiento relativo, el precio y la disponibilidad de sustitutos influyen en la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Análisis FODA

Las organizaciones en ocasiones necesitan identificar áreas de mejora interna, tener una visión integral de su situación actual, para diseñar planes de acción y estrategias que maximicen su éxito en el mercado.

La herramienta de análisis FODA, diseñada por Albert Humphrey en 1960, permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa u organización. Es una técnica utilizada en la gestión empresarial para tomar decisiones estratégicas y mejorar el desempeño de la empresa.

Según la Asociación Americana de Psicología (APA), el análisis FODA es una herramienta útil para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de una empresa. Las fortalezas y debilidades son factores internos que la empresa puede controlar, como la estructura organizacional, los recursos humanos, la tecnología y la cultura empresarial. Por otro lado, las oportunidades y amenazas son factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, como el mercado, la competencia, la economía y la legislación (Asociación Americana de Psicología, 2010).



Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey (1960)

Se puede utilizar en diferentes etapas del proceso de planificación estratégica, desde la identificación de objetivos hasta la evaluación de resultados. Es una herramienta flexible que se puede adaptar a diferentes tipos de empresas y situaciones. Además, el análisis FODA puede ser complementado con otras herramientas de análisis estratégico, como el análisis PESTEL o el análisis de la cadena de valor (ambos mencionados anteriormente).

Internacionalización

Cuando la organización toma el compromiso de internacionalizarse debe escoger una estrategia de entrada, las más utilizadas son:

Exportación directa. La empresa vende sus productos directamente a clientes en el extranjero sin intermediarios.

Franquicias. La empresa otorga a terceros el derecho a utilizar su marca, productos y procesos a cambio de regalías.

Licencias. La empresa otorga a terceros el derecho a utilizar su propiedad intelectual, como patentes o tecnología, a cambio de regalías.

Joint venture. Asociaciones donde dos o más empresas crean una nueva entidad para llevar a cabo un proyecto conjunto en un mercado extranjero.

Consorcio. Se unen dos o más empresas para posicionarse en un mercado extranjero en el cual no operen.

Método Uppsala

Johanson (1988) discutió la internacionalización desde una perspectiva que sugiere que, las empresas aumentan gradualmente su compromiso con un mercado extranjero a medida que adquieren experiencia en ese mercado. Este modelo describe una serie de etapas secuenciales, que van desde actividades de exportación esporádicas o no regulares, hasta la exportación a través de representantes independientes, el establecimiento de sucursales comerciales o unidades de producción en el país extranjero.

Capítulo 4: Marco Metodológico

En búsqueda de conocer la factibilidad de exportación de cosméticos halal de Alpha&Omega desde Córdoba a los Emiratos Árabes Unidos, se propone una metodología que abarca varios aspectos clave.

En primer lugar, se llevará a cabo un exhaustivo estudio interno de la organización, en el cual se definirá el perfil exportador para adoptar prácticas de negocio y recibir apoyo dirigido a mejorar sus competencias en áreas clave. De esta manera, se orientarán para satisfacer las demandas en mercados externos, siguiendo el modelo BPE (Buenas Prácticas Exportadoras).

Posteriormente, se realizará un exhaustivo análisis externo del macro y micro entorno de la empresa Alpha&Omega, empleando la metodología PEST para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, así como un análisis de la industria cosmética y su competencia. También se emplea la herramienta técnica FODA para conocer sus factores externos e internos.

Asimismo, se efectuará una investigación de mercado en los Emiratos Árabes Unidos, que comprenderá el estudio de mercado, análisis de tendencias, preferencias de consumidores y canales de distribución, utilizando técnicas como análisis estadístico y revisión de informes sectoriales.

Una vez recabada la información y aplicadas las técnicas metodológicas, se determinará la factibilidad del proyecto a través de un análisis profundo y meticuloso.

Finalmente, se diseñará un breve proyecto de exportación a los Emiratos Árabes Unidos para Alpha&Omega, desarrollando estrategias de marketing, logística, distribución y análisis de costos y beneficios. Incluyendo, por supuesto, su parte operativa y práctica. Esta metodología

integral permitirá abordar de manera rigurosa y sistemática los objetivos planteados en la tesis para garantizar la viabilidad y éxito del proyecto.

Capítulo 5: Perfil de la empresa

"ALPHA & OMEGA" es una empresa argentina dedicada a la producción de cosmética orgánica y ecológica, fundada por Ana Andrea Guitiari a finales de 2017. Ana Andrea, con formación en ingeniería química y un MBA de la Escuela de Negocios Europea de Barcelona, inició este emprendimiento a partir de su tesis de grado en 2013, enfocada en la creación de productos respetuosos con el medio ambiente bajo la norma ECOCERT.

Desde sus inicios, la empresa ha mantenido un compromiso firme con la calidad y la sostenibilidad, guiándose por normativas de entidades reconocidas como ECOCERT, OIA, ANMAT, FDA y las normas de la Directiva cosmética de Europa. Todos los materiales utilizados en la presentación y exhibición de los productos cumplen con estas exigentes normativas.

La evolución de "ALPHA & OMEGA" ha sido notable, pasando de un lote de prueba en el único laboratorio natural en Córdoba que cumplía con la normativa ANMAT a la producción de productos con ingredientes orgánicos. La empresa mantiene una visión de una "fórmula universal" para que sus productos puedan ser elaborados en cualquier parte del mundo siguiendo estándares internacionales.

Actualmente, la empresa cuenta con un equipo de 6 empleados y produce entre 6,000 y 7,000 unidades de cremas hidratantes para el rostro anualmente, además de otros productos. Su primera exportación tuvo lugar en 2020 hacia México, facilitada por el laboratorio Genomma. "ALPHA & OMEGA" no se enfoca en monoproductos, sino en exportar toda su línea de productos, manteniendo una estrategia de ventas integral.

Tanto en el mercado interno como el mercado externo, "ALPHA & OMEGA" produce a través de un laboratorio tercerizado que es quien abre mercados y cuenta con las certificaciones pertinentes.

Rol y diagnóstico exportador

En el marco de una entrevista online celebrada con la directora de "ALPHA & OMEGA" en el mes de Junio del 2024, se exploró en detalle cual es el rol exportador que desempeña la empresa en el mercado internacional de cosméticos orgánicos y ecológicos. Para que ello se explique, debemos separar las variables más significativas.

Evaluación de mercados

En lo que respecta a la evaluación de mercados, la empresa "ALPHA & OMEGA" ha basado su enfoque en la información proporcionada principalmente por el laboratorio productor. Hasta el momento, no se han llevado a cabo investigaciones exhaustivas sobre la normativa vigente en los países a los cuales exportan, sino más bien la normativa es analizada por cada comprador en el mercado externo. La incursión en nuevos mercados suele darse por oportunidades fortuitas, como el conocimiento de la marca en ferias o recomendaciones de otros distribuidores, o bien por el análisis de su laboratorio productor, en lugar de una planificación estratégica detallada sobre la demanda y los hábitos y costumbres locales.

Segmentación de mercados

Cuando se habla de segmentación, no existe un parámetro específico y detallado por parte de la empresa sino que los colaboradores deciden trabajar con distribuidores en el extranjero que mantengan un estándar de calidad consistente en la distribución, post venta y posicionamiento de la marca. En este sentido, buscan que los compradores sigan este estándar, asegurando la coherencia y calidad en toda la cadena de suministro.

Posicionamientos en los mercados externos

La empresa ha optado por establecer relaciones sólidas con distribuidoras en lugar de centrarse únicamente en las ventas. Su enfoque se centra en consolidar buenas relaciones con

compradores constantes, priorizando la calidad de las relaciones comerciales como pilar fundamental de su estrategia.

La empresa no solo interviene con el comprador en la venta directa, sino que va más allá al ofrecer la oportunidad de convertirse en el distribuidor exclusivo oficial de la marca en un nuevo mercado a través de un contrato internacional, especialmente cuando el comprador contribuye a abrir dicho mercado. Se presenta una propuesta atractiva que busca fomentar una colaboración a largo plazo y establecer una relación beneficiosa para ambas partes.

Además, la empresa se involucra activamente en áreas como publicidad y trabajo en equipo con sus compradores en el extranjero para lograr una presencia exitosa. La empresa busca establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas que vayan más allá de una simple transacción comercial única, apostando por una colaboración sostenible y fructífera a largo plazo.

Respecto a la participación en ferias internacionales, la firma participa de manera esporádica en ferias y rondas de negocios internacionales. Desde sus inicios, esta ha sido una visión clave para la fundadora de la empresa.

Diseño y Adaptabilidad en el Desarrollo de Productos

Hasta el momento no ha sido común que se solicite el desarrollo de un producto nuevo. No obstante, la empresa "ALPHA & OMEGA" estaría abierta a considerar propuestas en este sentido, siempre y cuando se mantenga la coherencia con la línea de la marca. Por ejemplo, la empresa no produce maquillaje y tampoco lo haría si un potencial comprador lo solicitara.

En cuanto al área que decide el desarrollo de un nuevo producto para el mercado externo, es el área directiva la encargada de tomar esta decisión estratégica. La dirección sería responsable de evaluar la viabilidad y pertinencia de introducir nuevos productos al portafolio de la empresa para satisfacer las demandas del mercado internacional.

Por otro lado, el área más sensible a un cambio de adaptación para el desarrollo de un nuevo producto es el área de packaging. Dado que la línea de productos de "ALPHA & OMEGA" trabaja con envases estándar, cualquier solicitud de un comprador para un producto en un envase o packaging diferente requiere una adaptación significativa, lo que representa un desafío en términos de adaptabilidad y respuesta a las necesidades del mercado externo.

Producción y Planificación para Mercados Externos

En lo que concierne a la planificación de la producción en función de los tiempos requeridos para atender un mercado externo, el área directiva de la empresa "ALPHA & OMEGA" tiene un conocimiento aproximado de la cantidad que producen de cada artículo y ha venido incrementando gradualmente la producción año tras año. Sin embargo, no existe una planificación específica destinada exclusivamente a los mercados externos.

Respecto a la capacidad productiva de la empresa, no se dispone de información precisa al respecto dado que el laboratorio produce para muchas otras marcas además de "ALPHA & OMEGA". La empresa no tiene forma de determinar con certeza cuál es su capacidad productiva en caso de una demanda externa.

Calidad de los Productos y Normativas Internacionales

En términos de normas de calidad, la empresa cumple con estándares reconocidos a nivel internacional, como OIA para garantizar la seguridad y comestibilidad de sus productos, además de contar con certificaciones de ANMAT, ECOCERT, FDA y Normas Europeas para la comercialización. Esta adhesión a normativas rigurosas permite a la empresa acceder con mayor facilidad a los mercados europeos al cumplir con exigentes estándares en la industria cosmética.

La empresa está al tanto de las normas de calidad internacionales de sus productos, pero no realiza una investigación constante al respecto, sino que lo hace principalmente cuando surge una oferta desde un mercado externo. La información sobre las normas de calidad internacionales

se obtiene a través de una investigación de carácter secundario, sin recurrir a la contratación de un profesional específico para este fin.

Por otro lado, en cuanto a las normas de certificación de procesos, es importante destacar que el laboratorio encargado de la producción posee dichas certificaciones, no siendo responsabilidad directa de la empresa en sí asegurar este aspecto.

Compromiso con proveedores

"ALPHA & OMEGA" ha establecido una relación de largo plazo excepcional con sus proveedores de materias primas, muchas de las cuales son exclusivas en el mercado local. Es importante señalar que la empresa no ha establecido alianzas estratégicas formales con sus proveedores, optando únicamente por mantener relaciones comerciales habituales que incluso llegan a ser personales y amistosas. Aunque actualmente no se han llevado a cabo actividades como visitas a planta, reuniones e informes para fortalecer los lazos con los proveedores, se vislumbra un potencial para implementar estas prácticas en el futuro por parte de la dirección.

Comunicación y gestión de marca

En lo referente a la estrategia de comunicación de la marca en los mercados extranjeros, se debe tener en cuenta que varía según el comprador en el extranjero. No todos cuentan con las mismas condiciones para comercializar los productos de cosmética. Por ejemplo, se ha dado el caso de un comprador en el extranjero que solicitó a Alpha y Omega destinar un porcentaje para pagar la comunicación a "influencers" de las redes sociales, mientras que otros no requieren ningún tipo de apoyo comunicacional por parte de la empresa.

Dado que son los distribuidores en el extranjero quienes tienen la responsabilidad de vender los productos, Alpha y Omega considera que el comprador conoce mejor a sus clientes habituales y es quien decide la mejor manera de comunicarse con ellos.

En cuanto a la comunicación a nivel general, tanto en el mercado local como en el internacional, la dirección de la empresa destaca que es un aspecto crítico dentro de la compañía. Se han explorado diversas estrategias desde contar con un equipo interno dedicado al marketing, que la comunicación quede a cargo de la dirección e incluso recurrir a un departamento de marketing externo, sin embargo, aún no han logrado encontrar la estrategia comunicativa óptima que están buscando. En la industria cosmética, la comunicación y la gestión de la marca juegan un papel fundamental en la percepción del consumidor.

Empaquetado y distribución

En el ámbito del packaging, ante la necesidad de un nuevo diseño debido a normativas de etiquetado o adaptabilidad a mercados externos, es el área directiva la encargada de buscar un nuevo proveedor capaz de producir el envase requerido. Es relevante destacar que el área de empaquetado es crucial para "Alpha y Omega", dado que cuentan con un único proveedor de envases proveniente de China.

En lo que respecta a la distribución de sus productos, la empresa no cuenta con un área de distribución propia, siendo el área de distribución del laboratorio la responsable de empaquetar y distribuir los productos hacia los destinos de exportación, por ejemplo hasta el aeropuerto internacional más cercano. En relación al rol asignado a los distribuidores en el extranjero, en la actualidad no se les otorga un rol específico, siendo aquel que logre expandir el mercado quien tiene el privilegio de convertirse en distribuidor exclusivo en su país.

En términos de control sobre la distribución en el extranjero, la empresa delega esta responsabilidad a los compradores en el extranjero, quienes son los principales responsables de la venta de los productos. La estrategia de distribución se ajusta según la relación comercial establecida, permitiendo flexibilidad para que el comprador elija el canal más adecuado. Por

ejemplo, un comprador en España comercializa los productos a través de su red de clínicas de estética en lugar de utilizar el comercio electrónico.

Resumen de diagnóstico exportador

A lo largo de las variables detalladas, se puede deducir que Alpha y Omega es un exportador esporádico con una buena experiencia en los mercados extranjeros, gracias a su producto diferencial: la cosmética orgánica y ecológica.

Entre los aspectos negativos, se destaca que Alpha y Omega presenta una comunicación débil, ya que no ha encontrado la mejor forma de publicitar sus productos. En ciertos mercados, delega la comunicación de su marca, pero no logra formar un grupo de marketing que identifique y transmita el mensaje que la empresa desea comunicar. Actualmente, no existe una política clara respecto a cómo comunicar la marca.

La distribución y el empaque constituyen una variable endeble para la compañía, ya que dependen de sus distribuidores extranjeros o, en algunos casos, de su laboratorio productor. Para el envase de sus productos, trabaja con un único proveedor en China, lo cual genera dependencia, aumenta el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y limita la negociación de precios y condiciones.

La producción, al estar tercerizada, puede representar una variable riesgosa; sin embargo, en la situación actual, resulta beneficioso para Alpha y Omega, dado que el laboratorio productor cuenta con una buena capacidad instalada.

Desde sus inicios, la empresa fue concebida para internacionalizarse, desarrollando fórmulas universales para sus productos y participando en programas gubernamentales de fomento a las exportaciones. La compañía posee un producto diferencial y poco común en el mercado internacional, cuya demanda está en constante crecimiento debido a las tendencias mundiales. A pesar de las robustas dificultades que ha enfrentado como pequeña empresa, ha

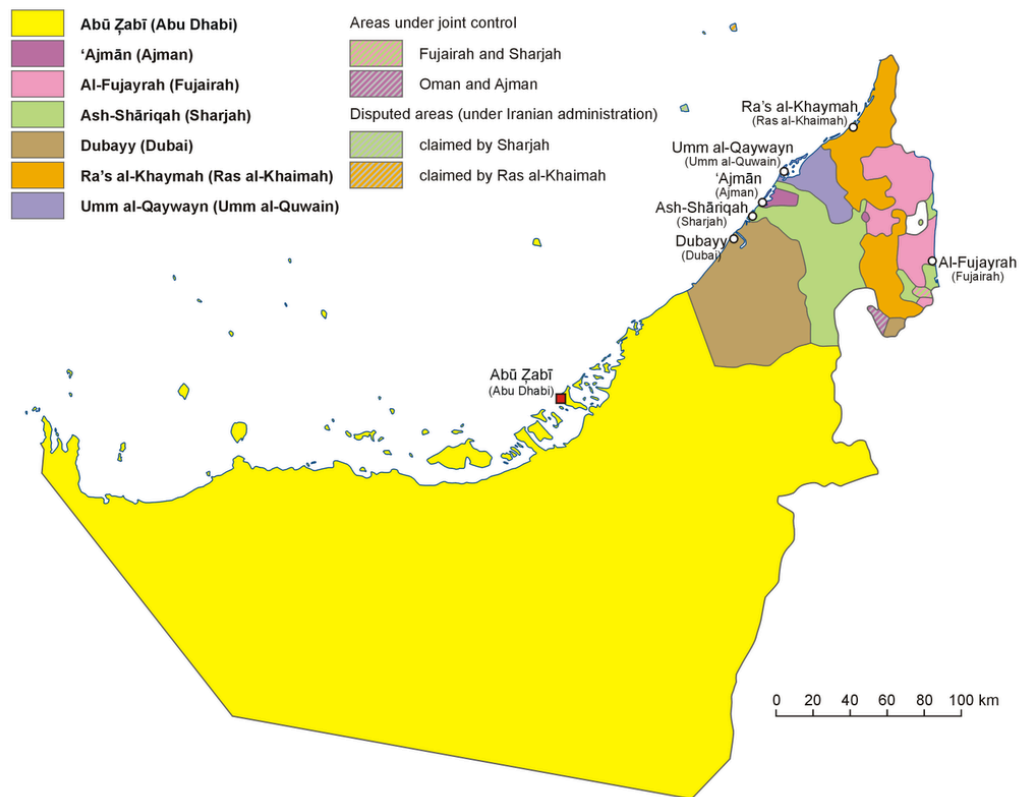
logrado que sus productos sean elaborados por un reconocido laboratorio a nivel mundial (Genomma) y ha penetrado en varios mercados extranjeros, como México, España y Estados Unidos.

En resumen, Alpha y Omega se encuentra en una posición exportadora favorable para aprovechar las oportunidades del mercado internacional gracias a su cosmética orgánica y ecológica.

Capítulo 6: Mercado Objetivo. Los Emiratos Árabes Unidos (EAU)

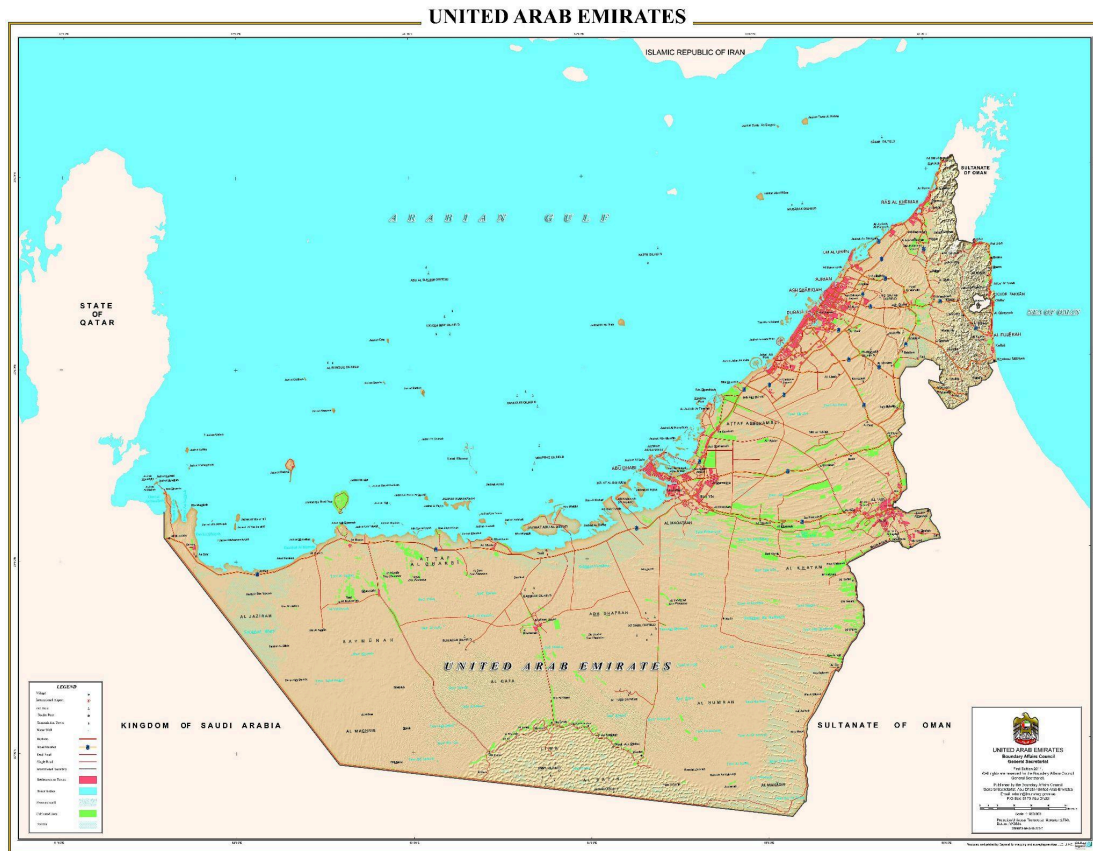
Panorama General

Los Emiratos Árabes Unidos (EAU) son una federación de siete emiratos ubicada en la península arábiga, que incluye: Abu Dabi, Dubái, Sharjah, Ajman, Umm al-Qaywayn, Fujairah y Ras al-Jaima. Con una superficie de 83.600 km², los EAU limitan al noreste y sureste con Omán, al este con el Golfo de Omán, al oeste y sur con Arabia Saudí, y al norte con el Golfo Pérsico. La capital del país es Abu Dabi, mientras que otras ciudades importantes incluyen Dubái y Al Ain.



Mapa político administrativo de los Emiratos Árabes Unidos.

Fuente: Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos. (s.f.). *Portal oficial del Gobierno de los EAU*. <https://u.ae/en>



Mapa oficial de los Emiratos Árabes Unidos

Fuente: Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos. (s.f.). *Portal oficial del Gobierno de los EAU.*

<https://u.ae/en>

Geográficamente, los EAU son en su mayoría un desierto (97%), con excepciones en ciudades, oasis y zonas montañosas del norte. Aproximadamente el 8% del territorio corresponde a islas. La costa está dominada por pantanos salados, y el principal puerto natural se encuentra en Dubái, con otros en Abu Dhabi y Sharjah. El clima en verano (mayo-septiembre) es muy caluroso y húmedo, con temperaturas que durante el día superan los 45 grados celsius y una alta humedad que, en ocasiones, alcanza el 100%. En invierno (diciembre-marzo), las temperaturas son suaves, oscilando entre 14 °C y 23 °C. Las lluvias son muy escasas en el litoral y prácticamente

inexistentes en el interior del país. Los EAU tienen un total de 1328 km de costa, donde se concentra la mayoría de la población.

Su bandera incorpora los colores panárabes rojo, verde, blanco y negro, simboliza la unidad árabe. Cada color tiene un significado particular: el verde representa la fertilidad, el blanco la neutralidad, el negro la riqueza petrolera del país y el rojo la unidad. El idioma oficial es el árabe, aunque el inglés es ampliamente utilizado. La religión predominante es el Islam de la corriente suní, que juega un papel fundamental en la cultura y la vida cotidiana de sus habitantes, ya que es la religión oficial del Estado, pero no solo en materia cultural sino en el ámbito legislativo y judicial. Existe libertad de culto y un alto grado de tolerancia religiosa hacia otros credos. Se estima que el 96% de la población local es musulmana.

Historia y Formación

Los Emiratos Árabes Unidos poseen una rica historia que se remonta a miles de años, pero su consolidación como estado moderno se produjo en el siglo XX. La región ha estado habitada desde tiempos prehistóricos y ha sido testigo del surgimiento de diversas civilizaciones.

Los primeros asentamientos en la región datan de alrededor del 5000 a.C. A lo largo de los siglos, distintas tribus nómadas árabes convivieron en esta área, organizadas en clanes y practicando religiones politeístas. También hubo influencias de otras religiones, como el judaísmo y el cristianismo, que estaban presentes en la región.

El desarrollo de los Emiratos comenzó con la llegada del Islam en el siglo VII, tras la muerte del profeta Mahoma en 632 d.C. Las tribus árabes de la región, incluidas aquellas que habitan lo que hoy son los EAU, se convirtieron al Islam, integrándose en diversos califatos islámicos, desde el Rashidun hasta el Abasí, a mediados del siglo XIII. Este período fue fundamental para la formación de la identidad cultural y social de los emiratos.

La caída del Califato Abasí en 1258 provocó una fragmentación política en la península arábiga, dando lugar a la aparición de pequeños emiratos y tribus locales. Durante los siglos XVI al XVIII, la región se convirtió en un centro comercial clave, aunque la llegada de potencias europeas, especialmente los británicos, limitó su autonomía local. En el siglo XIX, los británicos establecieron un protectorado, lo que generó tensiones.

Tras la Segunda Guerra Mundial, la explotación de recursos petroleros a partir de la década de 1950 transformó radicalmente la economía emiratí, convirtiéndola en una de las más ricas del mundo. Esta presión culminó en la unión y la independencia de los EAU en 1971.

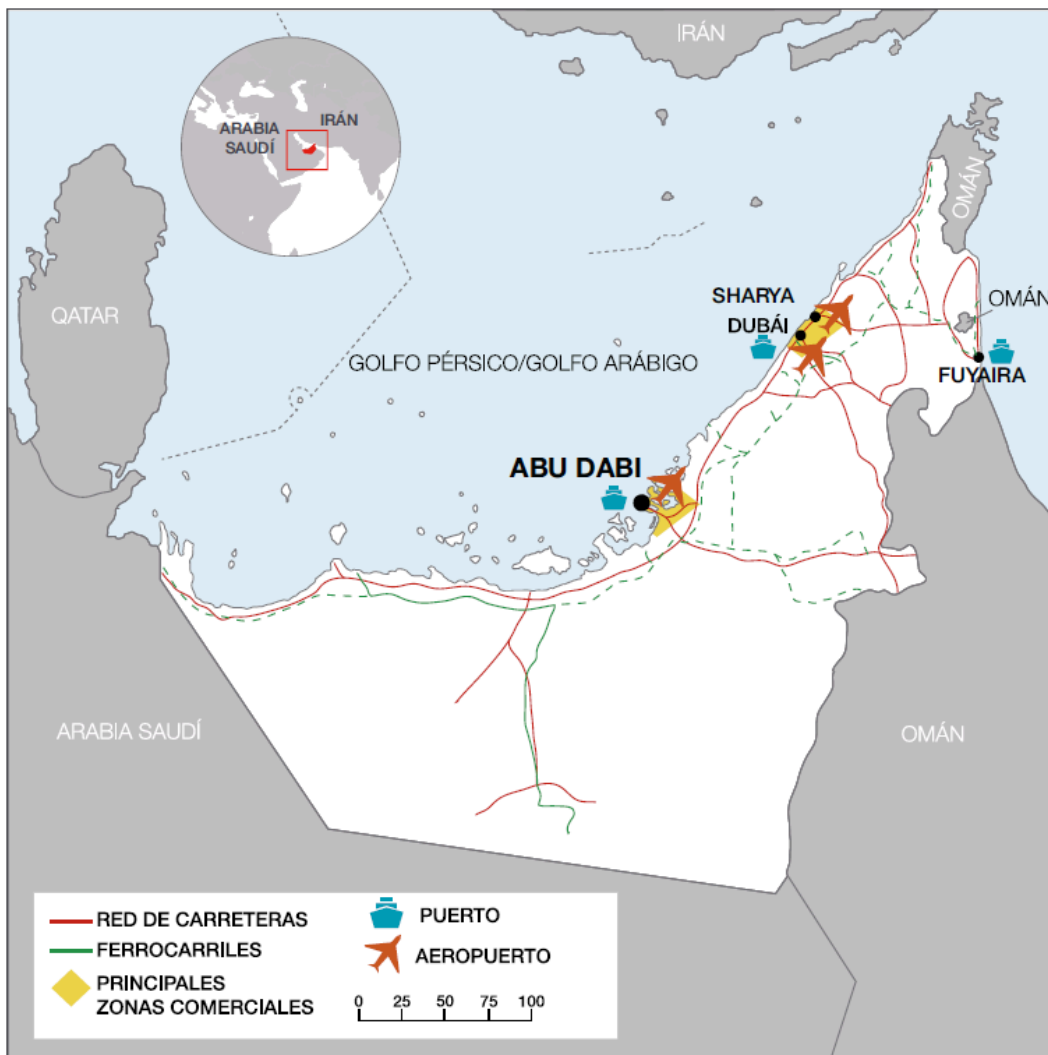
Estructura Política

La Federación de los Emiratos Árabes Unidos se constituyó como un estado independiente el 2 de diciembre de 1971, con una constitución que establece un sistema político federal constitucional. Este país, oficialmente conocido como Estados de los Emiratos Árabes, surgió tras 118 años de protectorado británico y ha evolucionado hasta convertirse en un importante centro económico y cultural en la región del Golfo Pérsico. Cada emirato es gobernado por su propio emir y, en lugar de partidos políticos, existe un "Consejo Supremo Federal", que está compuesto por los emires de los siete emiratos y actúa como la máxima autoridad del país.

Economía y Desarrollo

Desde la prehistoria, la región de los Emiratos ha sido un punto importante de paso comercial que conecta Asia, África y Europa, facilitando el intercambio de bienes, ideas y culturas. La costa del Golfo Pérsico fue un centro de comercio marítimo. Los habitantes se dedicaban a la pesca, la recolección de perlas y el comercio de productos como incienso, especias y textiles.

La economía de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) se destaca como una de las más robustas y diversificadas del Golfo Pérsico, ocupando el segundo lugar en PIB de la región, sólo detrás de Arabia Saudita. Este crecimiento económico está impulsado principalmente por el sector petrolero, pero también se ha visto reforzado por una notable diversificación hacia áreas como el turismo, la industria financiera y la logística.



Mapa logístico de los Emiratos Árabes Unidos

Fuente: *Ficha país. Emiratos Árabes Unidos 2024* (ICEX España Exportación e Inversiones)

Los EAU se han consolidado como un importante hub logístico, con su aeropuerto actuando como un punto de conexión clave entre Asia, Europa y África. Además, el puerto de Jebel Ali se posiciona entre los más grandes y activos del mundo, facilitando el comercio y el transporte marítimo en la región.

Aunque el país ha diversificado sus fuentes de ingresos hacia sectores como el turismo y las finanzas, el pilar de la economía emiratí sigue siendo el petróleo y es un miembro muy importante en la OPEP por su influyente la riqueza acumulada desde la crisis del petróleo de 1973 ha permitido a los EAU invertir en infraestructura moderna y servicios públicos. Algunos de sus datos económicos más relevantes son los siguientes:

Indicador	Valor	Posición Mundial	Fuente
Producto Interno Bruto (PIB)	501 mil millones de USD	30°	Fondo Monetario Internacional. (2023). World Economic Outlook. https://www.imf.org
Crecimiento del PIB	3,9%	70°	Banco Mundial. (2023). Global Economic Prospects. https://www.worldbank.org
Ingreso per cápita	45.000 USD	5°	Banco Mundial. (2023). World Development Indicators. https://data.worldbank.org
Tasa de desempleo	2,5%	3° (más bajo)	UAE National Bureau of Statistics. (2023). Labor Market Report. https://www.fcsa.gov.ae
Inflación anual	4.5%	100° (varía según países)	Banco Central de los EAU. (2023). Inflation

Indicador	Valor	Posición Mundial	Fuente
			Report. https://www.centralbank.ae
Reservas de divisas	100 mil millones de USD	5°	Banco Central de los EAU. (2023). Financial Stability Report. https://www.centralbank.ae
Exportaciones	400 mil millones de USD	24°	Ministerio de Economía de los EAU. (2023). Trade Statistics. https://www.economy.gov.ae
Importaciones	250 mil millones de USD	28°	Ministerio de Economía de los EAU. (2023). Trade Statistics. https://www.economy.gov.ae
Sector turístico (contribución al PIB)	11,5%	35° (varía según países)	Departamento de Turismo y Comercio de Dubái. (2023). Tourism Performance Report. https://www.dtc.gov.ae
Inversión Extranjera Directa (IED)	20 mil millones de USD	20°	UNCTAD. (2023). World Investment Report. https://unctad.org
Producción de petróleo	3,5 millones de barriles/día	7°	OPEC. (2023). Annual Statistical Bulletin. https://www.opec.org
Reservas de petróleo	97,8 mil millones de barriles	6°	OPEC. (2023). Annual Statistical Bulletin. https://www.opec.org

Indicador	Valor	Posición Mundial	Fuente
Exportaciones de petróleo	2,5 millones de barriles/día	6°	Ministerio de Energía e Infraestructura de los EAU. (2023). Energy Statistics. https://www.moei.gov.ae

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Demografía y Sociedad

No existen estadísticas oficiales nacionales sobre la composición demográfica y los países de origen de los residentes en EAU. Según las últimas estimaciones de 2020, se calcula que la población asciende a casi 10 millones de habitantes, con una densidad demográfica de 135,6 habitantes por km² y una tasa de natalidad del 1,49%. Dubái es la ciudad más poblada, con 2,8 millones de habitantes, seguida de Sharjah (1,6 millones) y Abu Dhabi (1,4 millones) según datos de 2020. Un 14,45% de la población tiene menos de 15 años, un 83,65% está entre los 16 y 64 años, y solo un 1,9% supera los 60 años, lo que configura una población predominantemente joven. En la distribución por sexos, la población masculina supera ampliamente a la femenina: 69% de la población son hombres frente a 31% de mujeres. Esta disparidad se debe al alto porcentaje de inmigrantes varones que trabajan en el país en sectores de baja cualificación. Entre el 11 – 13 % de la población es de origen emiratí, mientras que más del 85% es población extranjera proveniente de más de 200 países. Las comunidades más importantes son las de: India, Pakistán, Filipinas, Bangladesh y otros países árabes. Entre los expatriados occidentales, las comunidades británicas, (aproximadamente unas 240 mil personas) norteamericanas y alemanas son las más numerosas. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, sitúa a EAU en la posición 35 (últimos datos de 2019) de cerca de 189 países comparables.

Los EAU siguen el Ius sanguinis (derecho de sangre) frente al Ius soli (derecho de suelo). La nacionalidad sólo puede ser transmitida por los hombres, salvo en casos excepcionales donde se demuestra que el padre no-nacional ha abandonado a la familia, permitiendo que las mujeres emiratíes transmitan la nacionalidad.

Se refleja una sociedad diversa y dinámica, caracterizada por una fuerte presencia de expatriados y una población joven.

Relación Bilateral entre la República Argentina y los Emiratos Árabes Unidos

A nivel macro, las relaciones diplomáticas y comerciales entre EAU y Argentina tienen apenas 50 años. La embajada Argentina en Abu Dhabi fue inaugurada en 1983 y su par en Buenos Aires en el año 2008. El crecimiento significativo se dió en los últimos años, con un intercambio comercial de 633 millones de dólares en 2020 y 2 años después, en 2022: 1.800 millones de dólares, un crecimiento del 184%. En octubre de 2024, se ratificó un Tratado Bilateral de Inversiones entre ambos países para promover y proteger las inversiones entre ambas naciones, marcando un hito significativo en sus relaciones económicas y comerciales. El comercio bilateral se destacan los productos agroalimentarios como la principal exportación de Argentina, mientras que los EAU aportan inversiones significativas en infraestructura como el sector energético y servicios comerciales. Ambos gobiernos buscan fomentar y fortalecer el vínculo entre sus ciudadanos.

Análisis PEST

A continuación, se examinan los principales factores del entorno externo que inciden sobre la viabilidad de exportar cosméticos orgánicos, considerando aspectos de carácter político,

económico, social y tecnológico que permiten identificar oportunidades y desafíos específicos para el proyecto.

Político

Estabilidad política. Si bien los Emiratos Árabes Unidos han enfrentado cuestionamientos internacionales en materia de financiamiento a ciertos actores en conflictos regionales, el país se caracteriza por un entorno político interno altamente estable. No existen tensiones secesionistas, guerras civiles ni conflictos bélicos directos con otras naciones, lo que genera un clima de gobernabilidad sostenida entre los distintos emiratos. Esta estabilidad favorece la previsibilidad institucional y brinda un marco jurídico confiable.

Acuerdos comerciales. Aunque Argentina no posee un acuerdo de libre comercio directo con los EAU, existen tratados bilaterales de cooperación económica y memorandos de entendimiento que pueden facilitar exportaciones. EAU es un país con una economía abierta al mundo.

Regulación Halal. La certificación Halal es obligatoria para productos cosméticos en muchos países musulmanes, incluyendo los EAU. En 2022, Argentina y EAU firmaron un convenio de cooperación para la asistencia en las certificaciones halal a los exportadores argentinos.

Políticas de importación. El país ha diversificado su economía y promueve la importación de productos diferenciados y con valor agregado, como los cosméticos orgánicos. EAU posee bajos aranceles y fácil acceso a su mercado.

Fuente: UAE Government Portal, ESMA (Emirates Authority for Standardization and Metrology).

Económico

Alto poder adquisitivo. El ingreso per cápita en EAU es uno de los más altos del mundo, lo que favorece el consumo de productos como los cosméticos orgánicos, un bien que no es de necesidad primaria.

Social

Preferencias del consumidor. Los consumidores en EAU muestran creciente interés por productos orgánicos, sostenibles y éticamente certificados. Las mujeres jóvenes son un segmento clave del mercado de cosméticos.

Diversidad cultural. EAU es un mercado multicultural con consumidores de alto nivel educativo e influenciados por tendencias globales.

Valores religiosos. La demanda de productos Halal no solo puede abastecer a un mercado que busca que su consumo sea congruente con su religión, sino también en la percepción de calidad, higiene y responsabilidad ética.

Tecnológico

Avances en la industria cosmética. Innovaciones en biotecnología vegetal, ingredientes naturales y sostenibilidad favorecen el desarrollo de productos orgánicos.

E-commerce y marketing digital. Aunque aún no sea el canal de venta principal, el crecimiento del comercio electrónico en todo el mundo ofrece oportunidades para la venta directa al consumidor final. Las ventas en todo el mundo marcan una clara tendencia a la publicidad a través de “influencers” y contenido orgánico para las redes sociales.

Tecnología de certificación y trazabilidad. Es necesario contar con herramientas tecnológicas para cumplir los requisitos de trazabilidad Halal y los estándares de exportación.

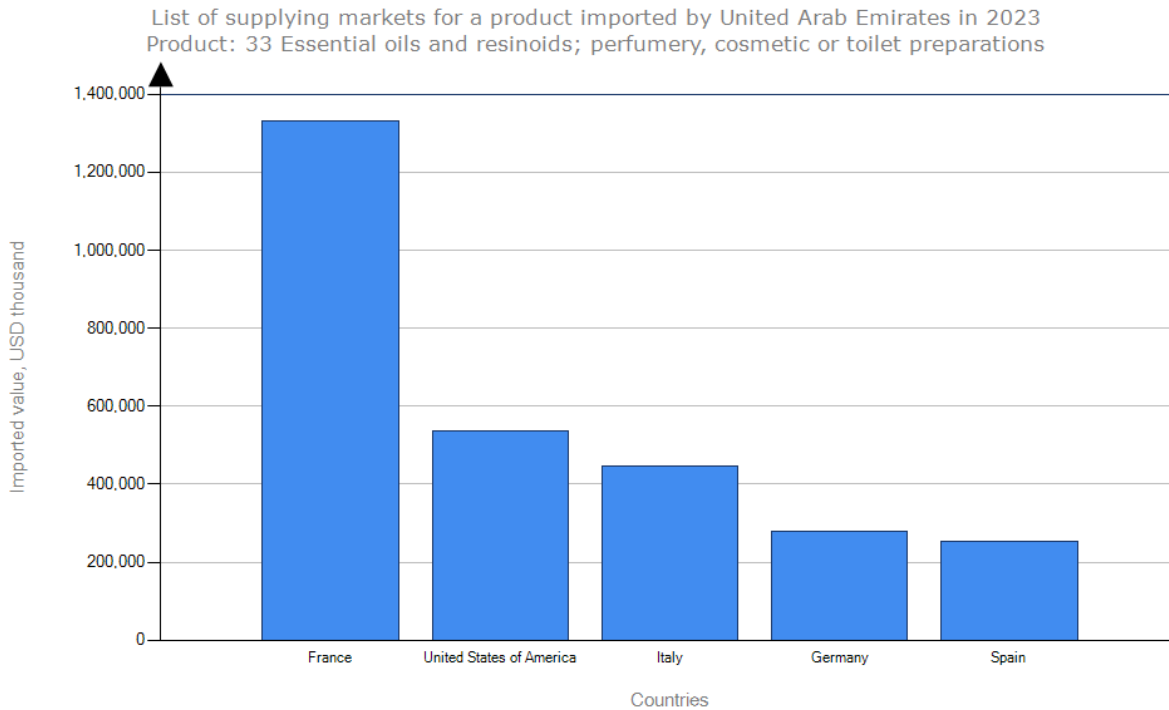
Capítulo 7: Análisis del sector

En un contexto global cada vez más interconectado, donde las empresas y sus marcas buscan posicionar productos en diferentes países para sortear las crisis de mercado, el sector cosmético ha evolucionado a la par de la industria tecnológica, ofreciendo en sus inicios únicamente maquillajes y fragancias para llegar a colocar cremas para el cuidado de la piel, protectores solares y productos para la belleza masculina. Este análisis tiene como objetivo ofrecer una perspectiva en profundidad del sector cosmético en EAU, abordando aspectos como la oferta y la demanda, el perfil del consumidor, las tendencias del mercado y la oportunidad del sector cosmético-halal.

Oferta. Análisis de competidores de productos de belleza y cosmética

Las ventas minoristas o retail de productos cosméticos en EAU cayeron durante el año 2020 (pandemia COVID-19) alrededor de un 8%, al igual que toda la economía del mundo. Sin embargo, éstas mejoraron las ventas en 2021 con un total de 2.258 millones de dólares, alcanzando los números pre-pandémicos.

La cuota con más peso dentro de los cosméticos, son las fragancias con un 23% de cuota de mercado, seguido con un 13% en el cuidado para el cabello y en tercer lugar un 12%, el cuidado para la piel con ventas que alcanzan los más de 270 millones de dólares anuales.

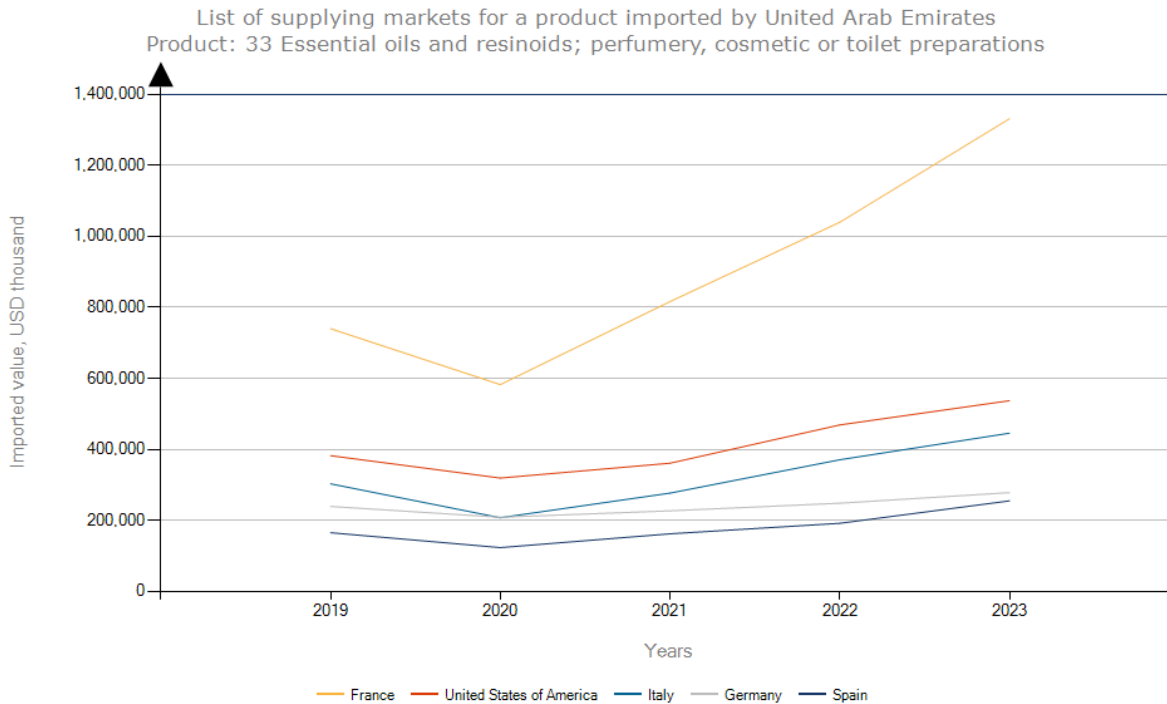


Importaciones totales de los principales países de productos cosméticos. Unidad: miles de USD.

Fuente: International Trade Centre. (s.f.). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. <https://www.trademap.org/>

Las importaciones de EAU de productos cosméticos (focalizandonos en el capítulo 33 del Sistema Armonizado VI enmienda) ascienden a más de 4,6 mil millones de dólares.

El principal proveedor es Francia con ventas que superan los 1.200 millones de dólares, luego sigue Estados Unidos con un poco más de 536 millones de dólares y en tercer lugar Italia con 435 millones de dólares. El peso de Francia como principal proveedor es muy notorio ya que duplica al segundo, Estados Unidos.



Tendencia de las importaciones totales de los principales países de productos cosméticos. Unidad: miles de USD.

Fuente: International Trade Centre. (s.f.). *Trade Map: Trade statistics for international business development*. <https://www.trademap.org/>

Como se desprende del siguiente gráfico, ha habido un destacado aumento de las importaciones de EAU luego de la pandemia del COVID-19, con aumentos que han llegado al 50% como lo es Francia.

La industria local de cosmética no se encuentra muy desarrollada. En general el mercado demanda muchos productos importados de las principales marcas del mundo en su sector (Unilever, L'Oréal, Procter & Gamble, Nivea, Pantene, etc) tanto como para consumirse internamente como para ser re-exportadas a países del Consejo Cooperación del Golfo (en adelante, CCG) como también a Egipto, Pakistán, Iraq entre otros. Se estima que entre el 30% al

40% de los cosméticos en EAU, son luego re-exportados a los países antes mencionados. EAU juega un importante rol como HUB comercial para la región y el mundo, habiendo alcanzado el top 4 mundial en re-exportaciones gracias a: su posición geoestratégica, una importante infraestructura e inversiones flexibles. Estos factores han posicionado al puerto de Jebel Ali como un importante punto de partida para el comercio en la región. Se trata de uno de los puertos más grandes del mundo que dispone de una zona franca con más de 7.500 empresas internacionales de las cuales 100 pertenecen al Global Fortune 500 (clasificación anual de las 500 empresas más grandes del mundo por ingresos, publicada por la revista Fortune).

Las principales empresas del sector cosméticos por cuota de mercado son empresas que poseen la representación de marcas internacionales.



Fuente: ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). *El mercado de cosméticos en los Emiratos Árabes Unidos*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dubái. <http://emiratosarabesunidos.oficinascomerciales.es>

Del gráfico se desprende que las tres principales empresas del sector está dominado por marcas internacionales (Unilever, P&G y L'Oréal), pese a la presencia de de algunas compañías

de origen árabe como lo son Arabian Oud Co., Abdul Samad Al Qurashi y la emiratí Ajmal International.

Demanda. Perfil de consumidores, importancia del turismo y potenciales clientes de cosméticos faciales.

En 2023, el mercado de cosméticos en los EAU se estimó en aproximadamente en más de 4 mil millones de dólares, mostrando un crecimiento continuo impulsado en gran medida por el alto ingreso per cápita. La demografía de EAU es predominantemente joven, con cerca del 60% de la población menor de 25 años. Esta franja etaria es particularmente propensa al consumo de cosméticos y productos de belleza, lo que refuerza la demanda en el mercado.

Respecto al perfil consumidor residente en EAU, es importante marcar algunas diferencias. El 75% de los residentes son trabajadores de poco poder adquisitivo, en su mayoría constructores expatriados, con lo cual el factor de precio es un motivo decisivo al momento de comprar.

Por otro lado, los ciudadanos locales, que representan alrededor del 20% de la población, realizan un gasto considerable en productos de belleza. Su interés se centra principalmente en la variedad de productos y las ofertas promocionales, más que en la marca en sí. Dentro de esa porción de mercado si se tienen en cuenta otros factores como la calidad, el origen, la innovación, la materia prima utilizada, el diseño del envase, etcétera. Este comportamiento presenta una oportunidad atractiva para marcas emergentes que buscan establecerse en el mercado.

Finalmente, los occidentales, rusos o árabes con buenos puestos de trabajo constituyen aproximadamente el 5% de la población, tienden a preferir marcas reconocidas, pero suelen ser más cautelosos en sus gastos en productos de belleza. Esto se debe a que muchos de ellos residen

en EAU por períodos limitados, con el objetivo de ahorrar y regresar a sus países de origen en mejores condiciones económicas.

Tendencias de consumo. Oportunidad certificación Halal

El sector ofrece un fuerte potencial de crecimiento en EAU. Puntualmente podemos señalar que ha aumentado la disponibilidad de productos asiáticos, en concreto de Japón y Corea del Sur, ya que atraen al consumidor joven por su buena relación precio-calidad. Tiendas como Minisu y Mumusu ampliaron su número de puntos de ventas del 2021 a la actualidad. Otro sector en crecimiento es el llamado masstige, que son productos con un precio elevado pero que no son prohibitivos. tradicionalmente el sector cosmético fue premium pero la tendencia se encuentra en cambio debido a que EAU está recibiendo cada vez más turistas de presupuesto medio y expatriados. En los últimos años, el movimiento de belleza consciente, protección de los animales y cuidado del medio ambiente ha crecido a nivel mundial. Esto no es la excepción para EAU ya que los consumidores se centran cada vez más en la cadena de valor de los productos, cuantos aditivos agregados tiene la materia prima y si su envase es biodegradable. El interés también surge del gobierno local ya que en 2021 prohibió las bolsas de plástico de uso único y fomenta el usos de plásticos reciclables y envases ecológicos. Se espera que esta medida incluya a los productos de cosmética para los próximos años.

Finalmente, la cosmética halal (productos que utilizan componentes de origen animal cuya elaboración se ha llevado a cabo conforme al rito islámico) es limitada sin muchos actores en el mercado. Por ejemplo podemos mencionar el caso de Iba Halal Care que es una marca india que vende productos eco-friendly, perfumes, lociones y pintalabios halal o la marca española Natura Bissé que fue la primer marca europea en obtener la certificación halal por parte de la ESMA (Emitares Authority for Standardization & Metrology). El principal factor que impulsa

esta tendencia es la religión, ya que el 79% de la población es musulmana pero la conciencia animal y el veganismo son otros factores que influyen en su consumo.

En un informe sobre el perfil del mercado del sector cosmético, realizado por la Embajada de Argentina en los EAU en 2008, ya se destacaba como increíble oportunidad la penetración en el mercado mediante la venta de cosméticos halal.

La demanda de productos naturales y ecológicos se encuentra en crecimiento continuo año tras año, no solo por una cuestión religiosa del Islam, sino también por un consumo más pormenorizado a nivel informativo, donde los consumidores eligen productos con menor cantidad de aditivos químicos. Los clientes en el siglo XXI quieren saber de donde provienen los ingredientes, cómo se procesan, por quien están hechos y si causan efectos nocivos o positivos para nuestra salud a largo plazo, lo vemos desde la industria alimenticia (ley de etiquetados frontales) hasta la industria cementera (plan de descarbonización para el año 2050).

La cosmética con etiquetado halal tiene un gran potencial en EAU, impulsada por factores religiosos, conciencia ambiental y consumo informado.

Precios, Moneda y Tipo de Pago

A pesar de la imagen de riqueza que refleja EAU, su mercado se caracteriza por una marcada sensibilidad a los precios debido a su alta competitividad. Los grandes exportadores mundiales buscan tener su posición en EAU como enclave comercial gracias a sus zonas francas.

Al analizar la formación de precios en los EAU, es necesario considerar los diversos componentes que lo integran. Por ejemplo, los productos cosméticos están sujetos a un arancel de importación del 5% (mismo porcentaje de arancel para la mayoría de los productos) sobre el valor CIF de las mercaderías, al que se suma un 5% adicional en concepto de Impuesto al Valor Agregado (IVA). Posteriormente, los intermediarios suelen aplicar un margen de ganancia que

oscila entre el 10% y el 30%, luego el precio se incrementa aún más cuando los revendedores minoristas incorporan un margen adicional que puede variar entre el 35% y el 50%. En conclusión, se refleja un precio entre un 70 al 100% del valor de la mercadería.

La moneda de transacción local es el dirham y el gobierno busca mantener un tipo de cambio estable frente al dólar estadounidense, con una fluctuación entre bandas. Para operaciones internacionales se aceptan comúnmente euros y dólares norteamericanos.

En cuanto a medios de pago para operaciones internacionales, los emiratíes buscan obtener un acuerdo favorable de pago a plazos, ya que se acostumbra que las importaciones sean a crédito debido a la alta competencia como un enclave estratégico para el comercio internacional, atrayendo a los principales exportadores mundiales gracias a la presencia de zonas francas que facilitan las operaciones comerciales.

Respecto al consumidor final, el 85% de las transacciones se realizan en efectivo. El gobierno local se encuentra realizando esfuerzos para promover el uso de las tarjetas de crédito y débito.

Distribución

La distribución de cosméticos y productos de belleza en los EAU se focaliza en dos puntos de venta muy marcados: cadenas de hipermercados y tiendas de belleza especializadas. Entre estos dos grandes puntos de ventas físicos se comercializa el 90% de los productos (2021), repartiéndose casi en partes equitativas. Los canales de distribución alternativos, como farmacias, outlets, comercio electrónico y pequeñas tiendas, representan el 10% restante de las ventas totales de productos de belleza y cosmética.

Hipermercados y Supermercados en EAU con sección de cosméticos

Hipermercado	Descripción	Origen
Carrefour	Cadena francesa bajo el control del conglomerado emiratí Majid al Futtaim (MAF). Cuenta con 43 supermercados y 28 hipermercados en EAU, ubicados en malls populares. MAF gestiona Carrefour en diversos países de la región MENA.	Francia
Lulu	Cadena con sede en EAU con presencia internacional. Operado por Emke Group, administra 177 tiendas en la región.	Emiratos Árabes Unidos
Spinneys	Una de las cadenas más famosas de EAU, presente desde 1961. Hoy cuenta con 58 establecimientos.	Reino Unido
Union Coop	Modelo que ofrece a los ciudadanos y residentes descuentos. Opera en Dubái, tiene 17 sucursales y dos centros comerciales propios: Al Barsha Mall y Etihad Mall.	Emiratos Árabes Unidos

Al Madina	A pesar de manejar bastantes hipermercados, es más conocido por sus 72 supermercados, presentes en todos los Emiratos.	Emiratos Árabes Unidos
Choitrams	Originaria de Sierra Leona, es una de las más antiguas de EAU, tiene alrededor de 39 puntos de venta, con cinco tiendas abiertas 24x7.	Sierra Leona
Nesto	Cadena con más de 30 establecimientos formados por hipermercados y supermercados, sobre todo en Sharjah y Ajman.	Emiratos Árabes Unidos
Sharjah Coop	Primera sociedad creada en EAU que hoy tiene 30 sucursales en el emirato.	Emiratos Árabes Unidos
Westzone	Opera 46 supermercados en EAU con enfoque especial en los vecindarios en los que opera. El grupo también opera centros comerciales en Dubái.	Emiratos Árabes Unidos

Waitrose	Minorista británico propiedad de los empleados en el país. Cuenta con 2 establecimientos en Abu Dhabi y otros 5 en Dubái.	Reino Unido
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

Tiendas de Belleza

Es el otro canal de ventas físico más relevante en el país, ya que distribuye el 45% de las ventas totales. En su gran mayoría las mismas se encuentran en centros comerciales, zonas turísticas o edificios corporativos.

Tienda/Marca	Origen	Descripción
Sephora	Francia	Fundada en 1969, es una cadena multinacional de tiendas de belleza que ofrece una amplia gama de productos de maquillaje, cuidado de la piel y fragancias. (Sephora, n.d.)
Faces	Emiratos Árabes Unidos	Parte del Grupo Chalhoub, ofrece una selección de marcas internacionales de belleza en la región MENA. (Chalhoub Group, n.d.)

Tienda/Marca	Origen	Descripción
Areej	Emiratos Árabes Unidos	Operada por Al Tayer Group, proporciona productos de belleza de lujo en Oriente Medio. (Al Tayer Group, n.d.)
Watsons	Hong Kong	Establecida en 1841, es la mayor cadena de salud y belleza en Asia, ofreciendo una variedad de productos de cuidado personal. (AskAnyDifference, n.d.)
Bobbi Brown	Estados Unidos	Marca de maquillaje profesional fundada en 1991, reconocida por sus productos de alta calidad y enfoque en la belleza natural. (Sephora, n.d.)
Inglot	Polonia	Fundada en 1983, ofrece una amplia gama de productos de maquillaje de alta calidad a precios accesibles. (Inglot Cosmetics, n.d.)
Kiehl's	Estados Unidos	Iniciada en 1851 como una farmacia en Nueva York, se especializa en productos para el cuidado de la piel y el cabello. (Kiehl's, n.d.)

Tienda/Marca	Origen	Descripción
Lush	Reino Unido	Fundada en 1995, conocida por sus productos cosméticos frescos y hechos a mano, incluyendo bombas de baño y jabones. (Lush, n.d.)
MAC	Canadá	Establecida en 1984, es una marca líder en maquillaje profesional, famosa por su amplia gama de colores y colaboraciones. (MAC Cosmetics, n.d.)
NARS	Francia	Fundada en 1994 por el maquillador François Nars, ofrece productos de maquillaje de alta gama con un enfoque innovador. (NARS Cosmetics, n.d.)

Fuente: Elaboración propia

Acceso al mercado

Para lograr una inserción exitosa en EAU, se recomienda adoptar una estrategia que resulte beneficiosa para la empresa que decide desembarcar.

La estrategia más utilizada al desembarcar en el mercado emiratí es la exportación directa de productos, dejando que las demás variables como: la plaza, el precio y la promoción sean a cargo del agente o distribuidor seleccionado.

Dentro de otras posibilidades empresariales, una de ellas es la formación de nuevas compañías. En el año 2020 el gobierno emiratí promulgó el Decreto Ley 26/2020 que establece para la formación de nuevas compañías que no sean con impacto estratégico, por ejemplo la energía; el 100% de sus accionistas pueden ser de origen extranjero. Antes del 2020, 51% de las acciones de una compañía debían estar en manos de un ciudadano emiratí.

Otra opción es situarse en algunas de las tantas zonas francas que existen en los emiratos, con la limitación de que es necesario firmar un convenio para distribuir fuera de la zona franca y por lo tanto, realizar una importación dentro del país. Además cada zona franca tiene legislación específica y una autoridad dependiente del gobierno que la gestiona. Esta opción es aconsejable para aquellas mercaderías que van a ser reexportadas a otro país miembro del CCG.

Por último, una opción un poco más arriesgada y que aporta valor a las empresas, es la forma de entrada mediante contrato franquiciatario. Permite una expansión rápida con menor inversión propia, aprovechando el reconocimiento de marca y la confianza del consumidor. Las franquicias ofrecen soporte y capacitación a los franquiciados, este modelo maximiza la rentabilidad y reduce riesgos.

Registro de los cosméticos

Para suministrar y/o vender cosméticos y productos para el cuidado personal, estos deben cumplir con los requisitos de seguridad y salud establecidos en la legislación del país. Antes de realizar una importación y su posterior comercialización, los productos deben estar registrados previamente ante la autoridad competente.

En los EAU existen dos organismos que regulan el registro de productos cosméticos y de belleza: la Municipalidad de Dubái (Dubai Municipality) y el Ministerio de Industria y Tecnología Avanzada (MoIAT, por sus siglas en inglés).

Como se mencionó anteriormente, los EAU son un estado federal compuesto por siete emiratos. En particular, Dubái ha sido históricamente el más próspero económicamente, consolidándose como un importante hub comercial y una puerta de entrada de mercancías, tanto para el resto del país como para su redistribución en el CCG, el Cuerno de África y Asia. En consecuencia, la Municipalidad de Dubái fue una de las primeras entidades en regular las normas, los estándares de calidad y el registro de los productos importados en los EAU.

La orden local n.º 11 del año 2003, emitida por el Departamento de Salud y Bienestar de la Municipalidad de Dubái, establece las condiciones para el registro de cosméticos y ha sido la directiva comúnmente aceptada a lo largo de los años. Es decir, permitía despachar en cualquier aduana y comercializar en cualquier emirato.

Sin embargo, desde Abu Dabi, la capital de los EAU, se ha intentado limitar el poder de la municipalidad a través de la creación de una entidad federal. Un ejemplo de ello es la creación de ESMA (actualmente MoIAT) en 2001 como entidad independiente. En 2010 estableció su propia directiva sobre cosmética (UAE S/GSO 1943) y, en 2015, se declaró como la única autoridad responsable del registro de productos cosméticos en el país. No obstante, la Municipalidad de Dubái mantiene su propio proceso y exige dicho registro para la importación.

Dado que gran parte de los productos cosméticos ingresan al país a través de Dubái, el sector suele registrar los productos en ambas entidades para evitar problemas.

Para ser puestos a la venta al público, la legislación aplicable es la Decisión del Gabinete nro. 18 del 2.014 para el control de cosméticos y productos de cuidado personal, en la cual se define qué es y no es un cosmético.

Finalmente para el registro de cosméticos, es importante evitar en el etiquetado y packaging términos como “tratamiento” o “saludable”, ya que estos son considerados productos farmacéuticos y deben registrarse ante el Ministerio de Sanidad. Esto implica mayores controles

y certificaciones, lo que prolonga el proceso y puede retrasar la comercialización en los EAU o, en el peor de los casos, resultar en la prohibición de su importación.

Capítulo 8: Viabilidad y potencialidad exportadora

Producto a exportar

El producto a exportar es una crema facial hidratante con propiedades anti-envejecimiento, presentada en un envase de vidrio de 30 ml que contiene la crema facial y luego contenida en una caja de cartón reciclable destinada a la venta al por menor bajo el nombre comercial de: “Moisturizing Facial Cream – Crema Facial Hidratante Anti-Envejecimiento. de Alpha&Omega”.



Alpha y Omega Cosméticos. (s.f.). Crema facial orgánica hidratante.

<https://alphaomegacosmeticos.com.ar/es/producto/crema-facial-organica-hidratante/>

Se trata de un cosmético orgánico con funciones hidratantes, emolientes, protectoras y regeneradoras. Su fórmula ha sido desarrollada para restablecer y reforzar el equilibrio de

humedad de la piel, así como para restaurar su barrera protectora natural. Su textura es densa, lo que permite una mayor permanencia sobre la piel y una absorción prolongada.

El producto es hipoalergénico y está compuesto por principios activos de origen natural sin aditivos químicos. Entre ellos, se destacan: aceite de jojoba, manteca de karité, aceite de almendras dulces, aceite de coco, ácido hialurónico, glicerina vegetal, vitamina A y triglicérido caprílico/cáprico. Estos ingredientes actúan de forma sinérgica para nutrir, suavizar y proteger la piel del rostro.

Régimen de exportación desde Argentina

Posición Arancelaria (N.C.M)

La posición arancelaria de la nomenclatura común del MERCOSUR (N.C.M) es:
3304.99.10.100 V.

Desglose	Descripción en español
33	ACEITES ESENCIALES Y RESINOIDES; PREPARACIONES DE PERFUMERÍA, DE TOCADOR O DE COSMÉTICA
33.04	PREPARACIONES DE BELLEZA, MAQUILLAJE Y PARA EL CUIDADO DE LA PIEL, EXCEPTO LOS MEDICAMENTOS, INCLUIDAS LAS PREPARACIONES ANTISOLARES Y LAS BRONCEADORAS; PREPARACIONES PARA MANICURAS O PEDICUROS
3304.9	-Las demás:
3304.99	--Las demás

3304.99.10	Cremas de belleza y cremas nutritivas; lociones tónicas
3304.99.10.100V	Cremas de belleza y cremas nutritivas

La posición arancelaria es determinada por la regla uno de interpretación y por sus notas explicativas del Sistema Armonizado correspondiente a la partida 33.04.

La posición arancelaria contempla un reintegro del 7% sobre el valor FOB total exportado en pesos argentinos calculado al tipo de cambio vigente en la fecha del registro aduanero, conforme al formulario OM-1993-A SIM. Este reintegro es pagado por el estado, donde busca estimular las ventas en el extranjero. Es uno de los productos que mayor reintegro percibe de todas las mercaderías. Asimismo, esta posición no está sujeta a derechos de exportación, es decir, posee una alícuota del 0%.

Régimen de importación en EAU

En cuanto al ingreso de la mercancía en los Emiratos Árabes Unidos, se aplica un arancel de importación del 5% sobre el valor CIF (Costo, Seguro y Flete), porcentaje estándar para la mayoría de los productos importados desde países extrarregionales al Consejo de Cooperación del Golfo (CCG). Adicionalmente, se impone un Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 5%, calculado sobre la suma del valor CIF más el arancel aduanero. En consecuencia, la incidencia total sobre el costo de importación asciende al 10,25%.

Condiciones de mercado en EAU

En cuanto al comercio exterior de “cremas de belleza y cremas nutritivas; lociones tónicas” y “las demás” correspondientes a la posición arancelaria 3304.99, podemos señalar que el comercio internacional total al finalizar el año 2024 ascendió a US\$1.354 millones, de los cuales casi US\$1.146 millones corresponden a importaciones, lo que equivale al 85%

importaciones y 15% a exportaciones. Esto refleja la marcada tendencia importadora del mercado emiratí. Asimismo, las importaciones de Emiratos Árabes Unidos representan el 1,9% de las importaciones mundiales de este producto, lo que lo posiciona como el 14° importador a nivel global.

En cuanto al origen de dichas importaciones, los primeros cinco puestos del ranking los ocupan al cierre del año 2024 los siguientes países: Francia, con el 19,15% del total y casi US\$219,5 millones; le sigue Corea del sur, con el 13,53% y US\$155,2 millones; luego está Estados Unidos de América, con el 11,91% y US\$136,6 millones; el cuarto lugar corresponde a India, con el 11,28% y US\$129,4 millones; y finalmente, en el quinto puesto encontramos a Italia, con el 5,22% y US\$59,8 millones exportados al mercado emiratí.

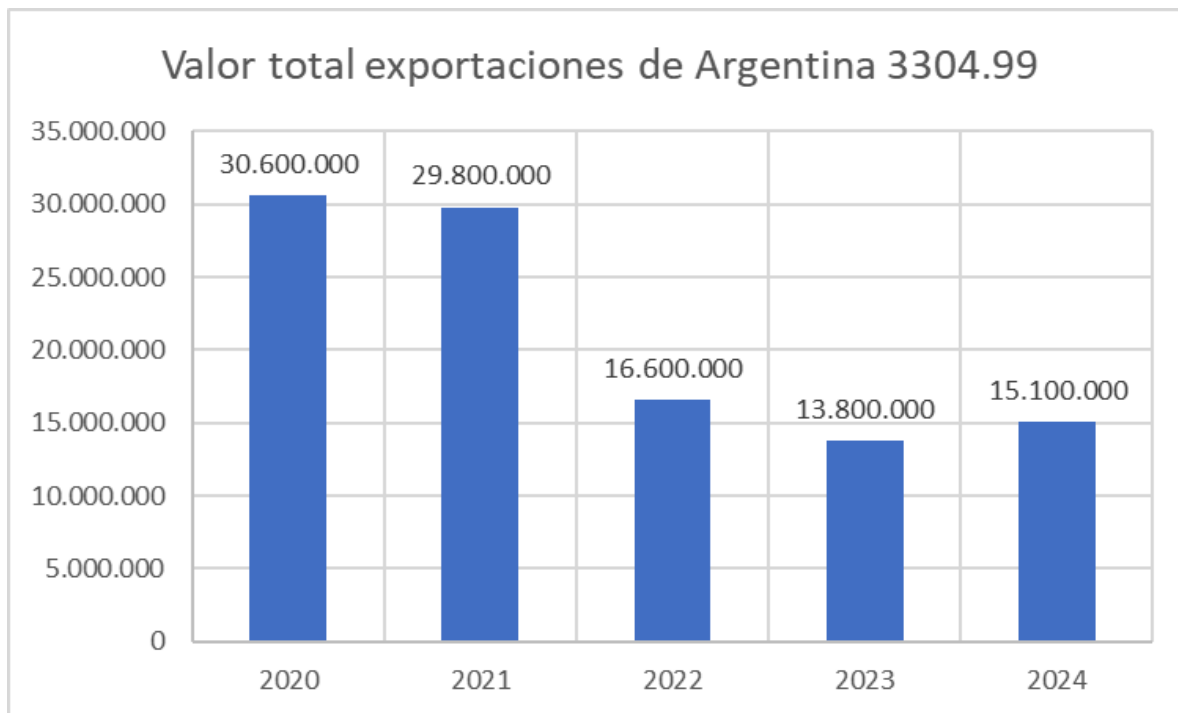
Por su lado, las exportaciones emiratíes, como se mencionó anteriormente, representaron el 15% del comercio exterior alcanzando los US\$208 millones. Los principales destinos de las exportaciones de productos de belleza de la subpartida en estudio fueron: Arabia Saudita con ventas por US\$133,3 millones y el 64,1% del total exportado y luego sigue, India con US\$28 millones y el 13,5%; el resto que sigue poseen una participación muy baja e irrelevante. Es importante resaltar que los Emiratos Árabes Unidos es un importante punto estratégico de distribución y transporte de mercancías y muchas mercaderías son exportadas desde allí pero con origen europeo o asiático.

En cuanto a exportaciones argentinas de “cremas de belleza y cremas nutritivas; lociones tónicas” y “las demás” correspondientes a la posición arancelaria 3304.99, nuestro país no figura como país socio durante los últimos 4 años.

Por último, durante el período 2020 al 2024, Argentina experimentó una marcada tendencia descendente en sus exportaciones. En 2020 se registró el mayor valor exportado, con US\$30,6 millones. A partir de 2021, las exportaciones cayeron un 2,64%, alcanzando US\$29,8

millones. Esta caída se profundizó en 2022, con un descenso adicional del 44,3% y un total de US\$16,6 millones. En 2023, la caída fue del 16,62%, alcanzando el mínimo del período con US\$13,8 millones. Sin embargo, en 2024 se evidenció un leve repunte del 9,46%, situando las exportaciones en US\$15,1 millones, aunque muy lejos de lo exportado en 2020.

En suma, las exportaciones acumuladas en el quinquenio ascendieron a US\$106,1 millones y no se han registrado exportaciones hacia los Emiratos Árabes Unidos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de *TradeMap*(2025). Información obtenida a través del sitio web

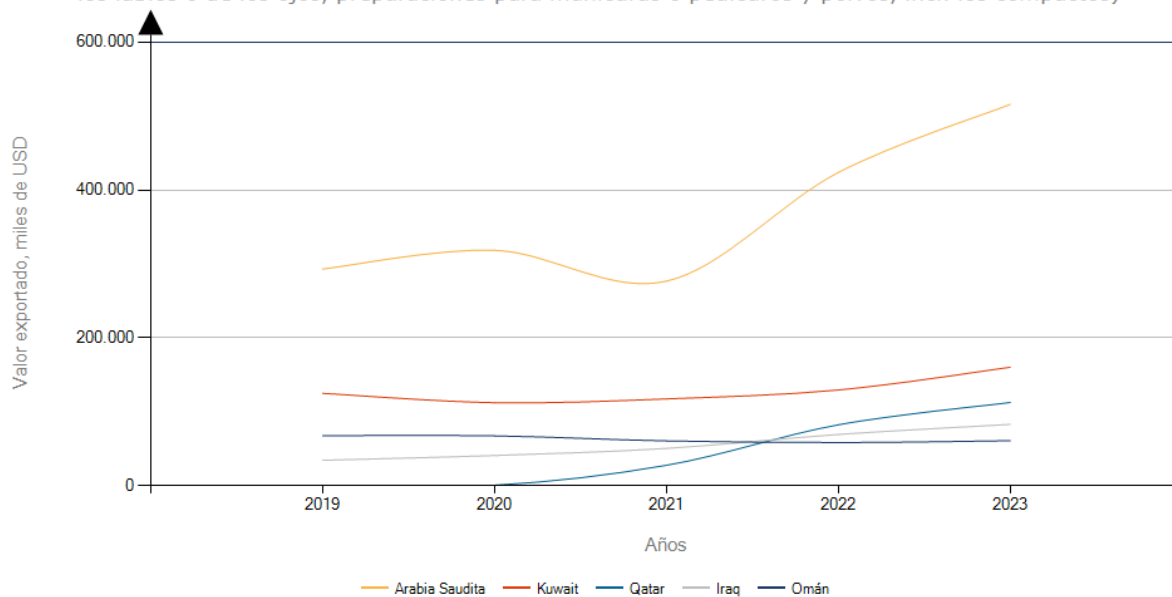
Exportaciones Emiratis - Posición Arancelaria 3304.99

País / Año	2019	2020	2021	2022	2023
Mundo	781.402	769.199	799.187	1.070.915	1.265.451
Arabia Saudita	292.954	318.252	276.475	423.731	515.823

Kuwait	124.584	111.924	117.078	129.112	159.924
Qatar	0	0	27.161	82.002	112.213
Iraq	33.914	40.486	50.020	68.915	82.520
Omán	67.264	67.041	60.197	57.991	60.483
Bahrein	30.054	24.164	32.369	41.240	46.452
Pakistán	11.870	11.748	15.233	23.591	22.950
Rusia, Federación de	51	159	334	1.616	21.571
Jordania	11.488	9.567	14.533	18.766	18.650
India	4.473	4.566	9.479	14.809	16.337

Valor expresado: miles de USD

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Emiratos Árabes Unidos
 Producto : 330499 Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, incl. las preparaciones antisolares y las bronceadoras (exc. medicamentos, preparaciones para el maquillaje de los labios o de los ojos, preparaciones para manicuras o pedicuros y polvos, incl. los compactos)



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE (hasta enero de 2017 y desde enero de 2020) y de la *Federal Competitiveness and Statistics Authority* (de enero de 2017 a enero de 2020).

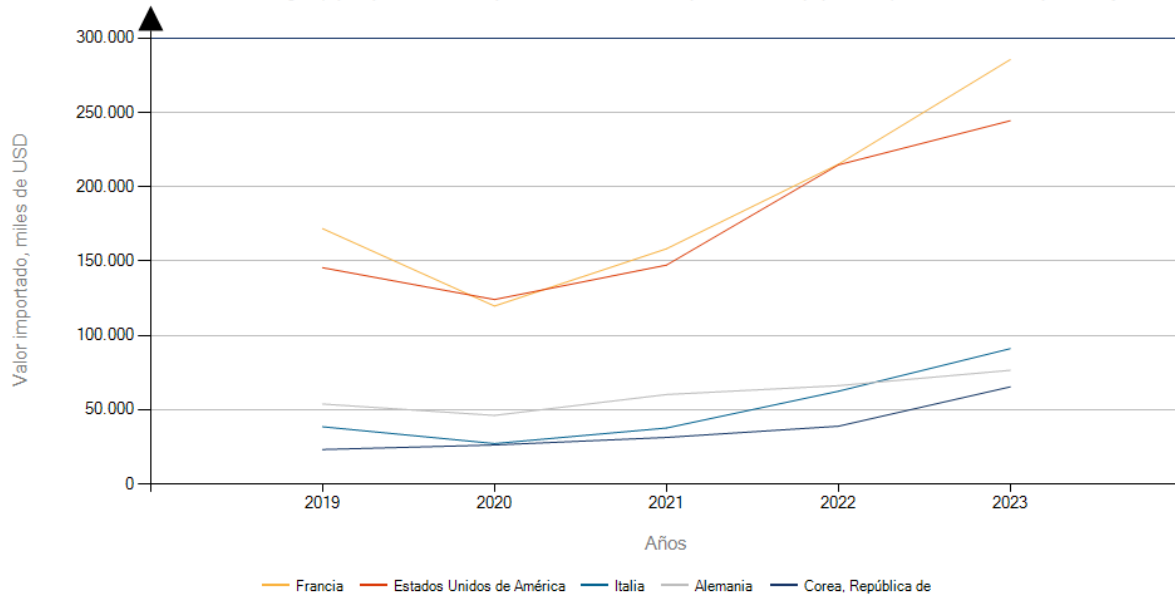
Importaciones Emiratis - Posición Arancelaria 3304.99

País / Año	2019	2020	2021	2022	2023
Mundo	781.683	583.611	739.025	1.010.309	1.220.521
Francia	171.809	119.697	158.243	215.144	285.675
Estados Unidos de América	145.540	124.103	147.240	214.744	244.471
Italia	38.449	27.169	37.594	62.343	91.032
Alemania	53.770	46.120	60.133	66.107	76.448
Corea, República de	23.140	26.183	31.256	38.815	65.306
Polonia	37.697	26.172	31.161	49.106	59.131
España	25.989	18.108	28.375	36.735	58.080
Reino Unido	36.620	23.929	30.068	38.059	47.798
China	22.545	25.337	29.967	41.937	40.212
Canadá	25.997	11.502	12.731	28.650	38.208

Valor: en miles de dólares

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por United Arab Emirates
 Producto : 330499 Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, incl. las preparaciones antisolares y las bronceadoras (exc. medicamentos, preparaciones para el maquillaje de los labios o de los ojos, preparaciones para manicuras o pedicuros y polvos, incl. los compactos)



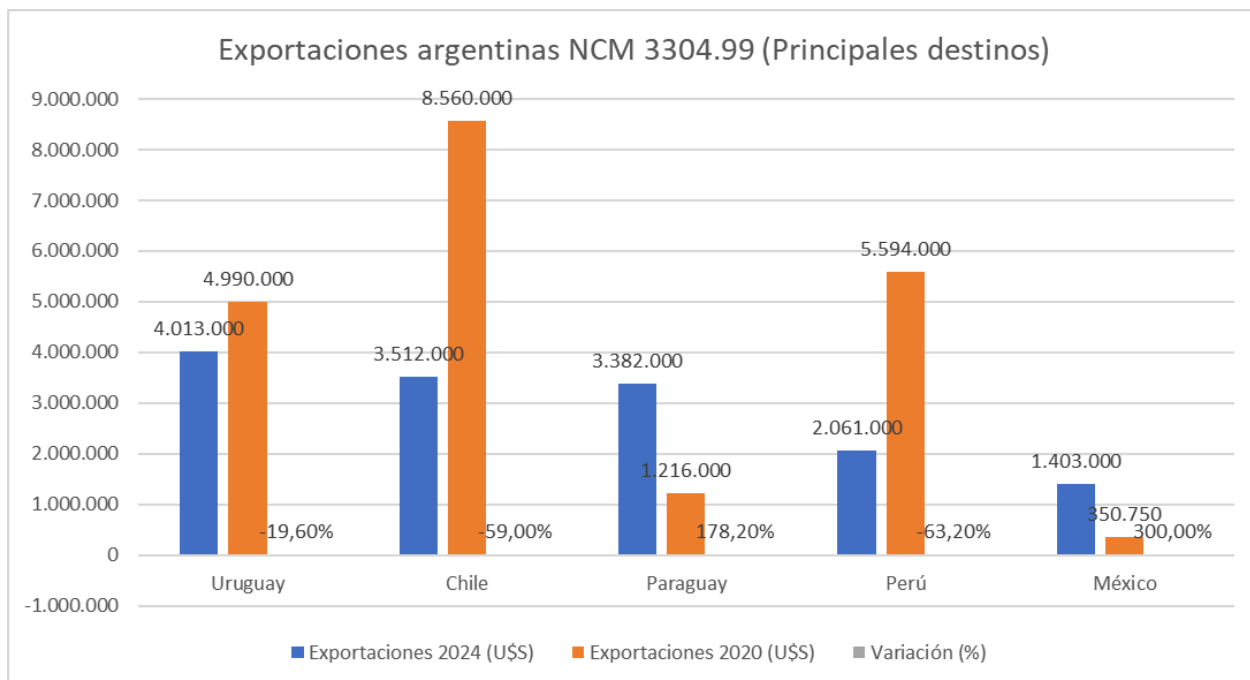
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE (hasta enero de 2017 y desde enero de 2020) y de la *Federal Competitiveness and Statistics Authority* (de enero de 2017 a enero de 2020).

Exportaciones argentinas

Durante el año 2024, las exportaciones argentinas correspondientes a la NCM analizada alcanzaron un total de U\$S 15.177.000, una cifra que representa una caída del 50,5% respecto a 2020, cuando se exportaron más de U\$S 30 millones. Si bien parte de esta baja puede explicarse por las secuelas que dejó la pandemia, lo cierto es que la caída más pronunciada se da a partir de 2022, en un contexto donde Argentina comenzó a perder competitividad frente a otros países de la región, en gran parte por el tipo de cambio oficial retrasado y la imposibilidad de importar con normalidad que afectó directamente a los exportadores de cosméticos.

En 2024, Uruguay se mantuvo como el principal destino, con U\$S 4.013.000, seguido por Chile (U\$S 3.512.000) y Paraguay (U\$S 3.382.000). En estos casos, las exportaciones sufrieron fuertes retrocesos respecto a los valores de 2020: -19,6% en el caso uruguayo, -59% con Chile y una mejora en Paraguay, que fue la excepción, mostrando un aumento cercano al 178%, posiblemente explicado por una mayor demanda puntual o acuerdo comercial privado. Perú también redujo significativamente sus importaciones desde Argentina, pasando de U\$S 5.594.000 a U\$S 2.061.000 (-63,2%).

Un caso particular es el de México, que si bien tiene valores absolutos más bajos, cuadruplicó sus importaciones respecto a 2020, alcanzando los U\$S 1.403.000 en 2024. A pesar de estas excepciones, la tendencia general muestra una pérdida sostenida en el volumen FOB exportado, que no logró recuperar los niveles pre-pandemia.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de *Softragde* (2025). Información obtenida a través de plataforma de suscripción.

Listado de potenciales importadores EAU

Aria Holdings Private Limited (Aria Cosmetics)

303 Damascus Building, Muweila Commercial District, Sharjah, United Arab Emirates

T: +971 50 498 1762

E: phv@carrington.com.sg / francisng@aria-cosmetics.com

W: <http://www.aria-cosmetics.com>

Derma & Health (Derma Health Cosmetics Trading)

Shed #3, Behind Al Wahda Lulu Hypermarket, Industrial Area 4, Sharjah, United Arab Emirates

(PO Box 64842)

T: +971 4 323 1889

E: info@dermahealth.net

W: <http://www.dermahealth.net>

Etoile Trading Company LLC

Ground Floor, Shop 4 & 5, Al Garsh Building, Kuwait Street, Umm Hurair (Al Karama), Dubai,
United Arab Emirates (PO Box 748)

T: +971 4 396 6693

E: contact@etoilegroup.com / etoile@emirates.net.ae

W: <http://www.etoiletrd.com>

Fakhree Al Hindi Trading LLC

Al Nakheel Street, Deira, Dubai, United Arab Emirates

T: +971 4 226 2626

E: fah@emirates.net.ae

W: <http://www.fakhreehindi.com>

GFL Middle East Cosmetics Trading LLC (GFL ME LLC)

Office #17, 5th Floor, Rasis Building, Al Barsha 1, PO Box 282556, Dubai, United Arab Emirates

T: +971 4 315 9814

E: info@gflamenities.com / info.me@gflcosmetics.com

W: <http://www.gflamenities.com>

Innovative Group FZE

G Block Q1-04, E88 Street, SAIF Zone, Sharjah, United Arab Emirates (PO Box 120944)

T: +971 55 106 2096

E: (no disponible)

W: <http://www.innovative-group.net>

Ittihad Drug Store LLC (importador de Rexsol)

Dubai Investment Park 2, Dubai, United Arab Emirates

T: +971 4 885 2511

E: info@ids.ae

W: <http://www.ids.ae>

Sephora UAE (LVMH Group)

The Dubai Mall, Financial Center Road, Downtown Dubai, United Arab Emirates

T: +971 4 339 9828

E: customer.service@sephora.ae

W: <https://www.sephora.com>

Capítulo 9: Plan Comercial

Enfoque FODA

Fortalezas

Experiencia exportadora previa. Alpha & Omega ha incursionado previamente en mercados internacionales, lo que representa una ventaja en términos de conocimiento sobre procesos aduaneros, logística y normativas internacionales.

Productos y packaging orgánicos. El principal diferencial competitivo radica en que tanto los cosméticos como su presentación cumplen con estándares de sustentabilidad, una característica altamente valorada en los mercados de nicho como el de los Emiratos Árabes Unidos.

Capacidad de producción escalable. La empresa trabaja con un laboratorio de gran tamaño que permite sostener una demanda internacional creciente sin comprometer la calidad del producto.

Otras certificaciones vigentes. Si bien aún no cuenta con certificación Halal, la empresa posee otras certificaciones que respaldan la calidad y seguridad de sus productos, lo cual le permite en la actualidad exportar a Estados Unidos y Unión Europea

Debilidades

Falta de experiencia previa. La empresa no ha desarrollado hasta el momento productos adaptados a normativas de tipo halal, lo cual implica un proceso de aprendizaje e implementación adicional, especialmente para mercado árabes-musulmán.

Ausencia de posicionamiento. Alpha & Omega no cuenta con presencia previa ni reconocimiento de marca en Emiratos Árabes Unidos, ni tampoco en países con mayoría árabe-musulmana, lo cual puede dificultar su inserción inicial.

Limitaciones de recursos humanos especializados. Actualmente, la empresa no dispone de personal capacitado específicamente en comercio internacional con países musulmanes ni en normativas Halal.

Barreras idiomáticas y culturales. El desconocimiento sobre el idioma, la cultura empresarial y las particularidades religiosas del islam representan una desventaja en comparación con competidores ya insertos en la región.

Certificación Halal pendiente. Si bien forma parte de la estrategia, la empresa aún no cuenta con la certificación Halal, un requisito indispensable para ingresar a ciertos canales de distribución en EAU.

Oportunidades

Alta demanda de productos Halal en EAU. El mercado emiratí muestra una creciente preferencia por productos certificados Halal, especialmente en el sector cosmético, lo que representa una clara oportunidad para posicionarse con una propuesta diferenciada.

Tendencia global hacia el consumo sustentable. El interés por productos orgánicos, sostenibles y éticos está en alza, lo cual favorece la aceptación de propuestas alineadas con los valores ambientales y sociales, como los de Alpha & Omega.

Vínculos bilaterales entre Argentina y EAU. Aunque no existen tratados de libre comercio, hay acuerdos de cooperación y marcos de inversión que facilitan las relaciones comerciales y reducen algunas barreras de ingreso.

Espacios de exhibición y networking. La existencia de ferias internacionales en la región permite visibilizar la marca, establecer contactos comerciales y explorar canales de distribución directa.

Amenazas

Alta competencia de marcas consolidadas. El mercado cosmético en Emiratos Árabes Unidos presenta una fuerte presencia de marcas europeas posicionadas, lo que puede dificultar la penetración de nuevas empresas, especialmente aquellas provenientes de mercados menos conocidos en la región.

Complejidad regulatoria y sanitaria. El proceso de registro de productos cosméticos en EAU involucra múltiples organismos. Un error en la inscripción puede generar demoras o rechazos por motivos sanitarios, elevando el riesgo de entrada al mercado.

Exigencias de la certificación Halal. Obtener esta certificación implica una adecuación profunda de los procesos productivos, administrativos y de trazabilidad bajo las normas del rito islámico, lo cual representa una inversión significativa en tiempo y recursos.

Costos logísticos elevados. La distancia geográfica y la escasa frecuencia de rutas comerciales directas entre Argentina y EAU encarecen notablemente la distribución, afectando la competitividad del producto.

Volatilidad económica y cambiaria en Argentina. Aunque la situación actual en 2025 es estable, la historia económica del país presenta riesgos estructurales que podrían impactar en la estabilidad de las exportaciones, especialmente a mercados con altos requisitos de continuidad y confiabilidad.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia exportadora previa. • Productos y envases orgánicos. • Capacidad de producción escalable. • Certificaciones internacionales vigentes 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de productos con certificación halal en los Emiratos Arabes Unidos (EAU). • Tendencia global hacia el consumo sustentable. • Vinculos bilaterales entre Argentina y los EAU. • Participación en espacios de exhibición y networking internacional.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia previa con normativas religiosas. • Ausencia de posicionamiento en el mercado de los EAU. • Limitaciones en recursos humanos especializados. • Barreras idiomáticas y culturales. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de marcas consolidadas. • Complejidad regulatoria y sanitaria en el mercado de destino. • Requisitos estrictos para la certificación halal. • Costos logísticos elevados. • Volatilidad económica y cambiaria en Argentina

Fuente: Elaboración propia.

Cadena de Valor

La cadena de valor propuesta por Porter permite descomponer las actividades internas de una empresa para identificar aquellas que generan mayor valor y ventaja competitiva. En el caso de Alpha & Omega, esta herramienta resulta útil para evaluar su preparación para exportar cosméticos orgánicos con certificación Halal al mercado de Emiratos Árabes Unidos.

Actividades primarias

Logística interna. La empresa gestiona la adquisición de materias primas naturales a través de proveedores locales que, a su vez, son importadores. Es decir, no adquiere directamente las materias primas del extranjero. Otros productos si los adquiere directamente del extranjero, como lo son sus envases de vidrio.

Operaciones. Alpha & Omega cuenta con procesos altamente calificados, aunque la producción está tercerizada. Por ello, debe incorporar procedimientos de certificación Halal tanto para los productos como para las instalaciones, lo que representa un desafío técnico y económico que deberá plantearse al laboratorio productor.

Logística externa. La empresa debería establecer alianzas con operadores logísticos internacionales que comprendan las exigencias del comercio hacia países árabes, especialmente en lo referido a documentación, tiempos de entrega y conservación del producto.

Marketing y ventas. El posicionamiento como marca ética y natural puede resultar muy atractivo en EAU. Sin embargo, la empresa carece de campañas dirigidas específicamente al consumidor árabe, tanto en lo lingüístico como en la elección de plataformas digitales de alcance regional.

Servicio postventa. Al operar mediante distribuidores o importadores locales, el control del servicio postventa dependerá en gran medida de la correcta selección de socios comerciales.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa. Alpha & Omega funciona como una pyme con estructuras flexibles, pero con limitaciones en su capacidad operativa para responder a grandes volúmenes de demanda internacional. Esta limitación no se debe a la capacidad productiva —ya que su laboratorio tercerizado puede cubrir una mayor demanda—, sino a la disponibilidad de recursos humanos.

Gestión de recursos humanos. La empresa cuenta con un equipo reducido; solo su directora posee cierta experiencia en mercados internacionales y regulaciones, lo que sugiere la necesidad de incorporar personal especializado en comercio exterior.

Desarrollo tecnológico. Actualmente no dispone de herramientas digitales integradas (como ERP o CRM) ni de una página web adaptada al mercado árabe, lo que restringe su capacidad de contacto comercial internacional.

Abastecimiento. La selección de proveedores orgánicos es adecuada, aunque deberá ser revisada para asegurar el cumplimiento de las normativas Halal y contar con la documentación respaldatoria correspondiente.

El análisis de la cadena de valor sugiere que Alpha & Omega posee ventajas competitivas genuinas en la calidad y el origen de sus productos. No obstante, necesita fortalecer sus procesos logísticos, obtener certificaciones pertinentes y desarrollar estrategias comerciales orientadas al mercado de EAU.

Modelo de las Cinco Fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el entorno competitivo del sector de la cosmética en Emiratos Árabes Unidos, tanto para aquellas marcas que cuentan con certificación Halal como para las que no. Se trata de un mercado dinámico y en constante crecimiento.

Amenaza de nuevos entrantes. Las barreras de entrada son altas, aunque no infranqueables. Si bien el proceso de certificación Halal y los requisitos regulatorios son exigentes, no representan un obstáculo insuperable para empresas medianas o grandes marcas bien organizadas. En este mercado, la reputación y la confianza en la marca resultan factores decisivos.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de insumos orgánicos y certificados no son fácilmente reemplazables, ya que deben cumplir con altos estándares de calidad y, en cierta medida, adaptarse a los requisitos de la certificación Halal. Esta combinación de exigencias reduce la cantidad de proveedores disponibles y les otorga un mayor poder de negociación. En este contexto, Alpha & Omega deberá fortalecer sus vínculos con los proveedores actuales, priorizando relaciones de confianza y colaboración a largo plazo, que garanticen el cumplimiento normativo sin poner en riesgo la continuidad del abastecimiento.

Poder de negociación de los compradores. Los distribuidores e importadores en EAU suelen tener un alto poder de negociación y márgenes de ganancia elevados —algo culturalmente aceptado en la región—, debido a su conocimiento del mercado local y su capacidad logística. Esto implica que la empresa deberá ser estratégica al negociar términos comerciales y elegir socios adecuados.

Amenaza de productos sustitutos. Si bien el consumidor en EAU exige productos de calidad, la oferta de marcas con certificación Halal aún es limitada. Sin embargo, existen productos naturales y veganos no certificados que compiten en el mismo segmento. Por tanto, la diferenciación deberá basarse no solo en el cumplimiento normativo, sino también en el storytelling de marca —ética, sustentabilidad y valores coherentes con el Islam—, lo que puede reforzar la decisión de compra.

Rivalidad entre competidores. La competencia es elevada, con la presencia de marcas locales e internacionales (como PHB Ethical Beauty, Inika, Saaf Skincare). No obstante, todavía hay espacio para nuevos actores que logren ofrecer una propuesta diferenciada, alineada con las preferencias culturales y religiosas del consumidor emiratí, junto con un producto de calidad.

El análisis del modelo de las cinco fuerzas indica que Alpha & Omega se enfrenta a un entorno competitivo exigente, donde predominan actores con experiencia y capacidad de negociación. Sin embargo, el mercado presenta oportunidades concretas de inserción para aquellas empresas que logren alinear su propuesta de valor con los requisitos normativos Halal, establecer alianzas comerciales estratégicas, y construir una identidad de marca auténtica y culturalmente adaptada. Aprovechar estos factores diferenciales puede permitirle a la empresa posicionarse favorablemente en un nicho de alto potencial dentro del mercado cosmético de EAU.

Elección del segmento perfil consumidor y comprador

En los Emiratos Árabes Unidos, el mercado de cosméticos faciales muestra un crecimiento sostenido, impulsado principalmente por una población joven y un alto nivel de ingreso per cápita. Al mismo tiempo, ha crecido la conciencia ambiental y la preocupación por el origen de los ingredientes, factores que influyen en las decisiones de compra.

Por otro lado, la cosmética halal comienza a cobrar relevancia, tanto por cuestiones religiosas como de salud dentro de la población musulmana, que representa aproximadamente el 79% del total. Si bien la oferta de productos cosméticos halal aún es limitada, se observa una tendencia creciente hacia alternativas naturales y ecológicas con certificación halal. Esta demanda responde al interés de consumidores que, guiados por su fe, buscan productos alineados con los principios del Islam y que eviten ingredientes considerados *haram*, como aquellos aditivos químicos derivados del cerdo.

A partir del análisis realizado en este trabajo, se considera conveniente que enfoque sus esfuerzos comerciales en el segmento de jóvenes musulmanes locales, con una edad promedio cercana a los 25 años. Este grupo suele valorar especialmente la calidad, la procedencia de las materias primas y el alineamiento de productos que respeten su fe, lo que presenta una oportunidad para marcas nuevas que deseen posicionarse. Además, cuenta con un buen poder adquisitivo, y sus decisiones de compra no dependen exclusivamente del precio.

En este sentido, sería recomendable que la empresa Alpha & Omega obtenga el sello de certificado halal en el producto a exportar y que exporte sus productos estableciendo una alianza estratégica con una firma local que ya disponga de una red de distribución consolidada. Debe ser un comprador que no comercialice grandes marcas, para no opacar los productos de Alpha & Omega. Esto facilita el acceso a canales de venta clave, especialmente aquellos ubicados en grandes centros comerciales, donde este público suele realizar sus compras.

En resumen, el mercado de cosméticos faciales en los Emiratos Árabes Unidos ofrece una oportunidad destacada para productos con certificación halal y que puedan demostrar un compromiso con la calidad, la transparencia y la sostenibilidad. Son justamente estos valores los que hoy priorizan muchos consumidores.

Aproximación al comprador

Con la lista de potenciales compradores y algunos datos que puede facilitar la Cámara Argentino-Emiratí (CARAE), se sugiere que Alpha & Omega, con el acompañamiento de un especialista en comercio internacional, inicie el contacto mediante el envío de un correo electrónico formal. En dicho mensaje, deberá presentar brevemente la empresa, los productos y sus intenciones de ingresar al mercado de los Emiratos Árabes Unidos, proponiendo en una

primera instancia la realización de una reunión virtual que permita un acercamiento más personal y directo.

Teniendo en cuenta las diferencias culturales existentes, se recomienda que, en estas reuniones iniciales, la CEO de la compañía esté acompañada por un interlocutor masculino, dado que en algunos ámbitos empresariales de los EAU aún no es bien visto establecer relaciones comerciales directas con mujeres, especialmente en las etapas preliminares del vínculo.

A lo largo de una serie de encuentros virtuales, su objetivo será generar la confianza suficiente como para coordinar el envío de una muestra del producto, a fin de que los potenciales compradores puedan evaluarlo. No obstante, antes de concretar ese envío, resulta indispensable que la crema facial cuente con la certificación halal correspondiente, requisito fundamental para su comercialización en ese mercado. Asimismo, el envase del producto deberá estar correctamente traducido tanto al árabe como al inglés, en cumplimiento con las normativas locales vigentes.

Para la correcta ejecución de la aproximación al comprador, resulta pertinente considerar viajar y participar en la feria “Beautyworld Middle East”. Se trata de la mayor feria internacional de la industria de la belleza y el bienestar en Oriente Medio, que se celebra anualmente en el World Trade Center de Dubái y congrega a miles de asistentes. En el año 2025, el evento tendrá lugar del lunes 27 al miércoles 29 de octubre.

Este espacio representa una oportunidad estratégica para que la empresa conozca otras marcas, competidores y potenciales compradores, además de brindar un contexto propicio para coordinar un viaje de negocios alineado con los objetivos de la presente investigación.

Capítulo 10: Lineamientos Operativos y Recomendaciones Estratégicas

Carga de exportación

Alpha & Omega se encuentra debidamente registrada como importadora y exportadora, en función de sus antecedentes en operaciones de comercio exterior. En coordinación con el consultor asignado y el declarante aduanero correspondiente, se procederá a verificar que la CUIT de la empresa no registre bloqueos informáticos en el sistema aduanero que puedan obstaculizar la correcta oficialización del permiso de embarque.

El consultor tendrá a su cargo la elaboración de un costeo integral, con el fin de establecer el precio FCA (Free Carrier) en el Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini (Ezeiza), considerando un envío aéreo con destino final en el Aeropuerto Internacional Al Maktoum (DWC), conocido como Dubai World Central, con escala y trasbordo en el aeropuerto de Madrid, España. El tiempo estimado de tránsito para dicha operación es de 48 horas.

Además, será responsable de coordinar a todos los actores intervinientes en la operación de exportación, incluyendo despachantes de aduana, agentes de carga (forwarders), operadores logísticos internos, depósitos fiscales, personal aduanero, entidades bancarias y el agente comercial en Emiratos Árabes Unidos, entre otros. En este marco, actuará como intermediario entre la CEO de la compañía y los diversos prestadores de servicios, cumpliendo también funciones de facilitador en los procesos de negociación.

Paralelamente, la empresa solicitará al área de expedición del laboratorio productor la preparación de un lote de cremas hidratantes faciales, en una cantidad que permita su acondicionamiento en un único pallet. La mercadería será entregada en el punto de despacho del laboratorio, lista para su recolección y posterior traslado hacia el aeropuerto de Ezeiza.

De forma simultánea, el consultor confeccionará la documentación necesaria para la operación, incluyendo la lista de empaque, la factura comercial electrónica y el Testimonio de Exportación de Productos Cosméticos, documento requerido por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) como intervención previa obligatoria. Estos documentos deberán ser presentados junto al Formulario OM-1993-A SIM, conocido como permiso de embarque.

Una vez en zona primaria aduanera (ZPA), el pallet será ingresado y el apoderado del declarante aduanero procederá a la presentación del permiso de embarque y la documentación correspondiente, contenida en el sobre oficial de color verde. Luego de la revisión por parte del personal de la Dirección General de Aduanas, se autoriza la cancelación del permiso y se habilita la expedición de la mercadería por parte de la línea aérea, permitiendo que el envío continúe su tránsito hacia Emiratos Árabes Unidos.

Recomendaciones de mejora

Alpha & Omega deberá avanzar en la optimización de su presencia digital, comenzando por la modificación del nombre de su sitio web, el cual actualmente resulta extenso y poco práctico para usuarios internacionales. Se sugiere adoptar un dominio más corto y de fácil memorización, bajo extensión internacional “.com”, acompañado de una correcta traducción de los contenidos tanto al inglés como al árabe, a fin de facilitar el acceso y la comprensión por parte de los públicos objetivo en mercados exteriores. En cuanto al contenido de la página, no se recomienda la exhibición directa de precios, dado que la marca trabaja bajo un modelo comercial basado en alianzas con representantes o distribuidores internacionales. En su lugar, la web debería incorporar un mapa interactivo que permita localizar fácilmente a los distribuidores oficiales por país, junto con la información de contacto de cada uno.

A nivel operativo, se recomienda la diversificación de proveedores, especialmente en lo que respecta al abastecimiento de envases. En la actualidad, Alpha & Omega depende exclusivamente de un único proveedor de envases de vidrio, de origen chino. Esta dependencia implica un riesgo elevado ante eventuales interrupciones en la cadena de suministro. Resulta conveniente identificar y establecer relaciones con al menos un proveedor alternativo para cada insumo crítico.

En lo que respecta al diseño de producto, se sugiere desarrollar una presentación premium y sostenible, acorde a las exigencias del mercado emiratí, donde el valor estético y la percepción de lujo son determinantes, incluso en el caso de cosméticos de origen natural. El envase deberá reflejar calidad, exclusividad y compromiso con el medioambiente.

Desde el punto de vista comunicacional, será indispensable contar con material de marketing traducido al inglés y al árabe, incluyendo un catálogo comercial, un dossier institucional y muestras de producto específicamente adaptadas a las preferencias del consumidor árabe.

En cuanto a la promoción de la marca, se recomienda desarrollar una estrategia de posicionamiento en redes sociales, especialmente en Instagram y TikTok, a través de alianzas con influencers locales del segmento belleza, recurso altamente influyente en la región. Esta estrategia contribuirá al reconocimiento de marca y a la generación de confianza en el consumidor final.

Por último, se considera fundamental la asignación de un perfil específico dentro de la estructura de la empresa que asuma la gestión del comercio exterior. Esta persona deberá estar capacitada tanto para atender la demanda de mercados internacionales como para encargarse de la adquisición de insumos utilizados en la elaboración de los productos, los cuales, en su mayoría, no son producidos localmente.

Consideraciones finales

A lo largo de esta investigación se ha analizado la factibilidad de exportar cremas faciales orgánicas con certificación halal como una oportunidad concreta de ingreso al mercado de los Emiratos Árabes Unidos (EAU). La elección de este destino responde, por un lado, al elevado consumo de cosméticos en el país (el más alto en términos de gasto per cápita en todo Oriente Próximo) y, por otro, a la presencia de una población joven, con alto poder adquisitivo y profundamente alineada con los principios del islam, tanto en su dimensión espiritual como en su forma de vida cotidiana.

La propuesta de Alpha & Omega se encuentra en sintonía con estas exigencias: al tratarse de una crema hidratante orgánica, su composición excluye derivados del cerdo y alcohol etílico, y todos sus componentes como emulsionantes, fragancias y conservantes son de origen natural, tratados a bajas temperaturas para preservar sus propiedades. Estas características no solo facilitan la obtención de la certificación halal, sino que también posicionan al producto como una alternativa diferenciadora en un mercado altamente competitivo. En EAU no existen muchas marcas que están aprovechando la oportunidad de certificar sus productos halal, en el mercado los actores son muy pocos. Además, la empresa se encuentra en condiciones técnicas y productivas de cumplir con las exigencias del mercado emiratí, gracias a la capacidad ociosa del laboratorio que produce para la empresa, lo que le permite alcanzar una cierta escala sin comprometer la calidad.

En términos institucionales y operativos, existen condiciones favorables para la exportación. En primer lugar, los acuerdos bilaterales en el año 2022 entre Argentina y EAU en materia de certificación halal permiten que los productos validados en origen conserven su validez en destino, reduciendo significativamente las trabas burocráticas. En segundo lugar,

organismos como el Centro Islámico de la República Argentina y la CARAE (Cámara Argentina de Comercio y Servicios para Emiratos Árabes Unidos) actúan como aliados estratégicos que facilitan la inserción comercial en ese país.

La estrategia de exportación propuesta basada en ventas bajo condiciones FCA (Free Carrier) Ezeiza (desde el hub logístico aéreo más importante en Argentina) se alinea con las prácticas habituales de los exportadores argentinos y permite a la empresa disminuir sus riesgos en la operación internacional, facilitando su implementación.

Este trabajo considera factible la exportación de cremas faciales con sello halal hacia los Emiratos Árabes Unidos, en virtud de la calidad del producto, la oportunidad innovadora, el entorno institucional favorable y el crecimiento sostenido del mercado objetivo.

Referencias

Al Abed, I., & Hellyer, P. (2001). *United Arab Emirates: A new perspective*. Trident Press Ltd.

Al-Hazmi, A. (2020). *The United Arab Emirates: A modern history*. Emirates Publishing.

Artopoulos, A., Friel, D., & Hallak, J. C. (2011). *Productos nuevos y exportadores emergentes en Argentina: El rol de los empresarios como catalizadores de exportaciones*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Artopoulos, A., Friel, D., & Hallak, J. C. (2013). *Liderazgo empresarial y diversidad exportadora: Lecciones de los nuevos exportadores argentinos*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Asociación Americana de Psicología. (2010). *Manual de publicaciones de la Asociación de Psicología Americana* (6.^a ed.). American Psychological Association.

Banco Central de la República Argentina. (s.f.). Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar>

Banco Central de los Emiratos Árabes Unidos. (s.f.). Recuperado de <https://www.centralbank.ae>

Cámara Argentino Emirati (CARAE). (2023, 28 de febrero). *Participación argentina récord en Gulf food*. Recuperado de <https://carae.org>

Cancillería Argentina. (2023, agosto 24). *Cafiero firmó convenio sobre certificaciones Halal para exportaciones argentinas*.

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cafiero-firmo-convenio-sobre-certificaciones-halal-para-exportaciones-argentinas>

Critical Catalyst. (s.f.). *¿Cómo se regulan los productos cosméticos en los Emiratos Árabes Unidos?*

<https://criticalcatalyst.com/es/como-se-regulan-los-productos-cosmeticos-en-los-emiratos-arabes-unidos/>

El Correo. (2018, 31 de agosto). *Los emiratíes, a la cabeza mundial en gasto en cosméticos.*

Recuperado de

<https://www.elcorreo.ae/articulo/economia/emiraties-cabeza-mundial-en-gasto-en-cosmeticos/20180831150051093411.html>

Euromonitor International. (2022). *Beauty and personal care in the United Arab Emirates.*

<https://www.euromonitor.com>

Federal Competitiveness and Statistics Authority. (s.f.). Recuperado de <https://fcsa.gov.ae>

Fondo Monetario Internacional. (s.f.). <https://www.imf.org>

Humphrey, A. (1967). *SWOT analysis for business planning.*

ICEX España Exportación e Inversiones. (2020). *Ficha país: Emiratos Árabes Unidos 2020.*

ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). *El mercado de cosméticos en los Emiratos Árabes Unidos.* Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dubái.

<http://emiratosarabesunidos.oficinascomerciales.es>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2023). *Ficha país: Emiratos Árabes Unidos 2023.*

INDEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística y Censos.* <https://www.indec.gob.ar>

International Trade Centre (ITC). (s.f.). Trade Map: Herramienta de análisis del comercio internacional. <https://www.trademap.org>

Johanson, J., & Mattson, H. (1988). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12.

Kamrava, M. (2013). *The modern Middle East: A political history since the First World War*. University of California Press.

KPMG. (2022). *The future of beauty: Trends and opportunities in the UAE*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/01/future-of-beauty.html>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.

McKinsey & Company. (s.f.). *Beauty market insights*. Global Halal Certification Bodies Reports.

Mordor Intelligence. (2023). *United Arab Emirates cosmetics market – Growth, trends, and forecast (2023–2028)*. <https://www.mordorintelligence.com>

OPEC. (s.f.). <https://www.opec.org>

Organización para la Cooperación Islámica. (2018). *Halal industry in OIC member countries: Challenges and prospects*.

Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno*. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Reñones González, A. (2022). *Informe de mercado: Certificación Halal para ingresar al mercado de Medio Oriente*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dubái – ICEX España Exportación e Inversiones.

Secretaría de Agroindustria de la Nación. (2019). *Breve informe de inteligencia de mercado para productos con certificación Halal (Sudeste Asiático – 5 países)*.

Shepard, W. E. (2014). *Introducing Islam*. Routledge.
<https://books.google.co.cr/books?id=LdStM0GQPkgC>

Smith, C. (2019). *Oil and politics in the Gulf: Rulers and merchants in Kuwait and Qatar*. Cambridge University Press.

Statista. (2023). *Cosmetics market in the United Arab Emirates*. <https://www.statista.com>

The Economist Intelligence Unit. (2024). *UAE country report*.

UA de Santa Fe. (2025, febrero). *Con 27 empresas, Santa Fe muestra su potencial exportador en Dubái (Gulfood)*. Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Recuperado de <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/282306>

United Arab Emirates Government. (s.f.). *Official portal of the UAE Government*. <https://u.ae>

Universitat Politècnica de València. (s.f.). *Movilidad internacional para estudiantes*. <https://www.upv.es/contenidos/ORI/info/U0876155.pdf>