

“COSTOS PARA EXPORTAR, UNA MIRADA ESTRATEGICA”

Cr. Edgardo Alberto Aliaga

Noviembre 2004

ÍNDICE

I.	Introducción	3
II.	Etapas de Exportación.....	3
A.	Decisión de la Empresa de Exportar	3
1.	Cultura organizacional	4
2.	Continuidad de la operatoria en el exterior	4
3.	Adecuación de la estructura operativa	4
B.	Localización y estudio de los mercados	5
C.	Acceso al Mercado Seleccionado: Elaboración de Estrategias. Preparación del plan de Marketing.....	6
1.	Producto	7
2.	Precio.....	7
3.	Plan de Marketing	8
D.	Venta del Producto y/o Servicio.....	9
1.	Canales de venta.....	9
2.	Distribución.....	10
III.	Sistemas de Exportación	10
A.	Exportación directa	10
B.	Exportación indirecta	11
IV.	Asignación de Costos: importancia y criterios. Tipificación y Matriz	12
V.	Casos especiales:	13
A.	Consortios de Exportación. Su conveniencia y objetivos.....	13
B.	Exportando servicios: Aspectos fundamentales	14

I. Introducción

Seguramente la mayoría de nosotros tiene la expectativa de que los costos involucrados a la hora de exportar son los fletes, derechos de exportación, honorarios del despachante, manipuleos, etc. Este trabajo como todos los que elabora la Comisión de Costos y Gestión, hace hincapié en la mirada estratégica de los costos a la hora de evaluar la posibilidad de exportar y evaluando el impacto de la decisión en la organización. Esta visión intenta ampliar y medir no solo los costos fácilmente asignables a la tarea de exportar sino a los demás costos “ocultos” o no tan evidentes, pero que sin duda son vitales para transformar la organización de doméstica a exportadora.

Una organización, cualquiera fuera su tamaño, debe sin lugar a dudas prepararse para exportar. Y esta preparación no se logra de un día para el otro, por el contrario, la misma demanda tiempo y esfuerzo, y obviamente, recursos o **costos**. Es un proceso de investigación, formación, planificación e inversión de recursos.

II. Etapas de Exportación

Como todo proceso de preparación se puede identificar claramente etapas necesarias. En cada una veremos que decisiones se van tomando y el impacto en los costos que estas implican.

A. **Decisión de la Empresa de Exportar**

La decisión estratégica de exportar no es sólo consecuencia de la visión de los empresarios que la conducen, es una decisión organizacional que involucra el compromiso de todos los sectores relacionados con la producción y comercialización del producto. La motivación empresarial por la actividad exportadora puede ser el resultado de una amplia variedad de factores.

En este sentido, se pueden identificar factores reactivos que son aquellos que inciden sobre la estrategia de comercialización de la empresa pero que no forman parte esencial de su planificación comercial (por ejemplo, la reducción de las ventas internas, el incremento del stock o la saturación del mercado interno, entre otras).

También podemos encontrar factores o motivaciones proactivas, en los cuales la decisión de la empresa de ingresar a mercados externos forma parte de su estrategia empresarial y es el resultado de una serie de factores que actúan favorablemente sobre la empresa en su visión de la actividad exportadora. De esta manera, surgen como importantes estímulos; la necesidad de incrementar las ganancias por parte de la empresa, la existencia de significativos incentivos gubernamentales o la detección de alguna oportunidad comercial.

Opciones de Costos:

Evaluación: hay una relación costo-beneficio a la hora de decidir considerar la posibilidad de exportar, que sin dudas dio positiva. En esa relación los costos involucrados son fundamentalmente:

- Tiempo del personal directivo afectado a la toma de la decisión
- Elementos necesarios para el análisis (comunicaciones, información de mercado, gastos estructurales de oficinas, etc.)

Tomada la decisión de exportar, cabe ver el impacto de la misma en la organización:

1. Cultura organizacional

Es fundamental comunicar y transmitir a todos los participantes, que la empresa se ha planteado el objetivo y el compromiso de exportar. Se debe organizar a la empresa para la operatoria de comercio exterior y es importante armar un sector o simplemente designar una persona (dependiendo de la magnitud de la organización), para que se ocupe y responsabilice de las operaciones a realizar en los mercados externos.

Opciones de Costos:

- Tomar personal:** mayores costos laborales por Qx. personas a tomar
- No tomar personal:** recargar al personal actual, si existiera capacidad ociosa, no hay impacto de costos. De lo contrario es factible que el costo de ésta opción se refleje en malas decisiones en áreas que se descuidarán para que los recargados adopten esta nueva función.

2. Continuidad de la operatoria en el exterior

Significa tender a una presencia constante de los productos en el exterior y a una continuidad de las operaciones. La presencia en los mercados externos no debe ser efímera, muy por el contrario, se debe mantener una vinculación permanente que refleje el interés de la empresa en seguir participando activamente en el mercado elegido.

Opciones de Costos:

- Oficina propia en el exterior:** mayores costos fijos comerciales, de diversa índole (personal, impuestos, telef., etc.)
- Representante:** la opción de costos implica considerar la comisión del representante como un costo de exportar. Considerar además de acuerdo a lo que se pacte, que pueden existir costos a cargo del exportador.

3. Adecuación de la estructura operativa

Hay pautas básicas a la hora de exportar, que deben ser tenidas en cuenta a la hora de tomar la decisión. Las mismas implican adecuar la estructura operativa de la empresa para poder soportarlas. Ellas son:

a) Costos y precios de exportación

Se debe trabajar con costos bajos posibles, de manera de poder ofrecer precios que puedan ser competitivos con la oferta internacional. Es vital calcular correctamente los costos y precios de exportación, fijando éstos sobre bases realistas, ya que tanto los precios de venta como los costos, no son los mismos que en el mercado interno.

Opciones de Costos:

- Análisis de costos personal propio:** no hay costos si hubiera capacidad ociosa del personal afectado, de lo contrario, están las opciones de costos de contratar personal nuevo o recargar al actual con las consecuencias ya analizadas antes de costos.
- Análisis de costos por consultor:** los costos involucrados se traducen en honorarios

b) Ofrecer productos de calidad

En virtud de la alta competitividad actual de casi todos los mercados del mundo y de las regulaciones de cada país; ofrecer productos de calidad resulta crítico para ganar los mercados externos. Es lógico admitir que se debe trabajar para mantener la calidad uniforme en todos los envíos.

Opciones de Costos:

- Análisis de calidad:** si no existe una estructura de calidad, deberá considerar mayores costos laborales y de gastos fijos. La opción de tercerización no es totalmente válida, ya que puede no satisfacer todos los requerimientos que la organización entienda que deben existir. No obstante no se debe descartar de plano.

c) Volumen posible

Se puede ofrecer, de manera de tener en claro los pedidos, solamente lo que es posible cumplir. Una vez que se ha entablado una relación comercial, el hecho de no poder atender ciertos pedidos, puede significar pérdida de imagen ante el cliente externo con todas las consecuencias que ello implica.

d) Continuidad

Establecer los mecanismos correspondientes para garantizar al cliente, una secuencia de entregas permanente.

e) Velocidad

Los pedidos deben ser satisfechos con la mayor celeridad posible. En todo momento debe tenerse presente que el tiempo es una variable crítica muy importante, y es lógico suponer que es mayor el valor que asignan los clientes a las entregas de productos de calidad en el menor tiempo posible.

Opciones de Costos:

Básicamente estos últimos 3 puntos implican impacto en los siguientes costos:

- Capacidad instalada:** evaluar si la misma será suficiente. Esto puede requerir de la opinión de algún especialista, por ende los costos involucrados son Honorarios.
- Continuidad y velocidad (Logística):** en la mayoría de los casos la gran parte de este ítem la brindan terceros. La organización deberá analizar cuales son los adecuados. Asimismo deberá analizar si existe una posibilidad de que alguna parte de la misma la brinde directamente la empresa en cuyo caso habrá que definir si es la adecuada. Los costos asociados son costos laborales y los insumos necesarios en función de las etapas que la empresa decida hacer por si misma.

Tomada la decisión organizacional de vender en mercados externos, la empresa debe realizar una evaluación y definición de él o los productos a exportar y los mercados que presentan las mejores condiciones para la comercialización de los mismos.

B. Localización y estudio de los mercados

Posiblemente la decisión de seleccionar un mercado sea una de las tareas más importantes y difíciles debido al gran número de elementos que deben considerarse. De todas formas existe una tendencia natural de los empresarios PyMEs de comenzar sus intentos de ventas dirigiéndose a los mercados vecinos, dado que la cercanía disminuye, en cierta medida, la complejidad de la operatoria. Pero también están los casos en los que seleccionan un país de destino por intuición o porque pudieron realizar una operación puntual.

Para las investigaciones de mercados, las fuentes de información son:

- ❖ **Primarias:** implica la realización de una investigación propia, obteniendo datos directamente en el lugar de interés a través de entrevistas, sondeos, contactos directos con operadores locales, encuestas, etc.. Si bien estos estudios tienen un alto nivel de precisión de datos, presentan la desventaja de un alto costo y pueden llevarse a cabo a través de la propia empresa o acudiendo a los servicios de consultorías externas.

Opciones de Costos:

- Análisis de mercado por la empresa:** los costos son los relacionados con la obtención de la información necesaria para analizar las opciones de mercados: comunicaciones, insumos de oficina, contratación de una encuestadora localizada en los mercados analizados, costo laboral de las personas involucradas al análisis.
- Análisis de mercado por terceros:** los costos son los honorarios de la consultora especializada en estudios de mercado

- ❖ Secundarias: en estos casos se recurre a información ya compilada y disponible: bases de datos con estadísticas de economía y comercio internacional, listados de oportunidades comerciales, estudios y perfiles de mercado realizados por organismos gubernamentales, etc.. Si bien muchas veces no se adaptan estrictamente al caso analizado, presentan las ventajas de tener los datos en menos tiempo y a un menor costo.

Opciones de Costos:

- Análisis de mercado por organismos:** los costos son los relacionados con la obtención de la información necesaria para analizar las opciones de mercados: comunicaciones, costo laboral de las personas involucradas en el análisis, insumos de oficina, etc.

En consecuencia, entre los extremos de realizar una investigación de mercados internacionales, recurriendo a estudios directamente en el lugar de destino o seleccionar el mercado objetivo por intuición; el análisis de los mercados en base a información secundaria, resulta la alternativa más viable.

A continuación, se citan a modo de ejemplo, las siguientes fuentes de información secundaria:

- ❖ Organismos gubernamentales de estadísticas nacionales y provinciales.
- ❖ Consejerías económicas y oficinas comerciales estatales.
- ❖ Asociaciones empresarias.

Estas Agencias ayudan al exportador en la selección de mercados, e identifican posibles compradores para que las empresas con limitados recursos puedan emplear los mismos en la elaboración, despacho y comercialización de la mercadería. La empresa que decide desarrollarse en un mercado externo enfrenta numerosas decisiones, algunas de las cuales son similares a su actuación en el mercado interno, en tanto que otras adquieren particularidades específicas.

Obtenida esta información, un buen resultado del análisis de la misma debería permitir identificar los mercados del mundo en tres grupos:

- Dos o tres grandes mercados donde el producto está creciendo.** Es conveniente analizar el comportamiento de dichos mercados en los últimos años estudiando la evolución del consumo, estableciendo si el crecimiento ha sido coherente y paulatino, comparando el crecimiento del consumo del producto con el crecimiento de las importaciones, investigando la evolución de la oferta nacional, etc..
- Dos o tres pequeños mercados emergentes que estén creciendo rápidamente.** La ventaja que ofrecen estos mercados es que, probablemente la tasa de crecimiento de consumo sea superior a la de los mercados más tradicionales. Además, si se trata de mercados de apertura reciente, es probable que el nivel de la competencia no sea alto.
- Dos o tres mercados incipientes.** Es importante no perder de vista su evolución, dado que el empresario que se mantiene informado acerca de la apertura de nuevos mercados, tiene la posibilidad de llegar antes que la competencia.

C. Acceso al Mercado Seleccionado: Elaboración de Estrategias. Preparación del plan de Marketing

Una vez que la empresa ha evaluado y seleccionado los mercados externos en los cuales desea operar, se debe identificar el mecanismo idóneo para asegurarse el acceso a dicho mercado.

Fundamentalmente en esta etapa, las decisiones de estrategia estarán enfocadas dos pilares de cualquier plan estratégico: en el producto y en su precio. La estrategia debe ser efectiva a efectos de sortear las barreras de acceso que los actores del mercado elegido interpondrán, es decir, logrando una buena mezcla de costos y beneficios, de modo que el acceso no se lleve todas las utilidades que pretendemos de ese mercado.

1. Producto

Si la empresa fabrica varios productos, es razonable que comience por ofrecer los que mejor se adapten al mercado objetivo, para evitar incrementos de costos por eventuales modificaciones. No obstante, no es fácil lograr este objetivo y antes de fracasar por ofrecer un producto en condiciones que no son aceptadas por los compradores extranjeros, deben realizarse las adaptaciones necesarias. Por ejemplo: se ha detectado que en ciertos mercados, la miel de mesa se utiliza para endulzar, y presentarla en envases con pico vertedor, permite una mejor adaptación a las necesidades del consumidor.

También debe ponerse especial atención en las eventuales reglamentaciones gubernamentales, por ejemplo: las normas de etiquetado y envasado en el país de destino; en el caso de los productos alimentarios, las reglamentaciones fitosanitarias que pueden fijar exigencias respecto a las materias primas, uso de insecticidas, aditivos, colorantes artificiales, etc.; normas sobre el proceso productivo y/o envasado, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta es el servicio pre y post venta y el sistema de garantías a brindar. De la misma manera que se contempla en el mercado doméstico, hay que considerar todos los aspectos que, según Kotler, conforman el producto aumentado.

Una última consideración que resulta sumamente relevante para poder penetrar y mantenerse en los mercados internacionales, es –como ya se mencionó- la calidad ofrecida, la que debe ser uniforme en todas las operaciones que se realicen.

Opciones de Costos:

- Adaptación del producto:** los costos son los relacionados con el packaging, presentación en función del perfil del consumidor
- Regulaciones:** costos de packaging, demostración de calidades, gestiones en organismos. Si los efectúa la empresa se traducen en costos laborales, comunicación y movilidad. Si lo hace un tercero solo en honorarios.
- Calidad:** los costos de un determinado estándar de calidad exigida por el mercado, mayores costos laborales y de honorarios de terceros (según la vía elegida para el tema de calidad en la empresa)
- Servicios asociados:** los costos provienen de todos los servicios que la empresa ha definido necesarios como parte de su estrategia de inserción, los cuales pueden ser: atención telefónica de reclamos (0800) propia o tercerizada, costo de reemplazo de productos defectuosos en periodo de garantía, costos laborales de personas relacionadas con servicios de instalación, prueba, reparación liviana.

2. Precio

La construcción del precio de venta se encuentra relacionado directamente con la estrategia de venta del producto y en él deben incluirse los costos de producción, comercialización, exportación y los beneficios o utilidades deseados en la realización de la operación, según los términos de venta posibles. La determinación del precio no debe ser absoluta y debe estar en relación con la demanda del mercado y el nivel de competencia en el mismo.

Luego de esta consideración básica, no debe ignorarse que existen otros condicionantes en su fijación:

- (a) Los objetivos de la empresa respecto del tipo de presencia en los mercados externos: pudiendo incluso decidir ingresar al mercado admitiendo pérdidas iniciales.

- (b) La conformación de costos de la empresa y del producto en particular: en parte son las opciones de costos que hemos visto a lo largo del trabajo mas los costos y márgenes que la organización acostumbra a utilizar.
- (c) La estructura de la competencia y sus barreras de ingreso: si se trata de una situación de oligopolio o monopolio la empresa cuenta con un mayor grado de discrecionalidad para fijar el precio, pudiendo usar la clásica formula Costo + Beneficio = Precio. Si el mercado es muy competitivo no resulta razonable fijar un precio superior al establecido por los competidores, excepto que el producto tenga ventajas diferenciales percibida por los consumidores, que lo justifiquen. De lo contrario estaríamos ante una ecuación como la que sigue: Beneficio = Precio Mercado – Costos.
- (d) Las regulaciones gubernamentales sobre el precio.
- (e) La elasticidad precio, elasticidad ingreso, elasticidad cruzada y ciclo de vida: Por último debe tenerse presente el grado de sensibilidad frente a los cambios de precios que presenta la demanda. Hay que estudiar que ocurre con la demanda del producto frente a los cambios en los niveles de ingresos del consumidor, la existencia de productos sustitutos y complementarios, si se trata de productos de primera necesidad o de bienes cuya venta puede ser aplazada.

Hechas todas estas consideraciones, ya se esta en condiciones de ensayar los primeros proyectos de precios. A tal efecto, una buena metodología podría ser la siguiente:

$$\text{Precio FOB} = \frac{\text{CP} + \text{CCyA} + \text{CF} + \text{CDE}}{1 - \text{CIE} - \text{CCI} - \text{U} - \text{DE} + \text{R}}$$

(Numerador: valores absolutos)
(Denominador: valores porcentuales)

- CP (Costo de Producción)
- CCyA (Costos de Comercialización y Administración)
- CF (Costos Financieros)
- CDE (Costos Directos de Exportación)
- CIE (Costos Indirectos de Exportación)
- CCI (Costos de Comercialización Internacional): Por ejemplo la comisión del agente o representante en el exterior, expresada como un porcentaje sobre el precio FOB.
- U (Utilidad): Si se trata de una suma fija se ubica en el numerador, si se expresa como porcentaje sobre el precio FOB se debe ubicar en el denominador.
- DE (Derecho de Exportación)
- R (Reintegro)

Sin dudas que en esta parte del análisis cualquier ensayo de precios es valido. Por ende, esta formula no es omnisciente, muchos proponen ir hacia lo que el mercado esta dispuesto a pagar por el producto. La información puede devenir de algún producto similar o sustituto del mercado que se pretende abordar o de estudios de mercado in situ (muy oneroso pero posible). Con ese dato la metodología de calculo es sencilla, consiste en multiplicar ese valor por los volúmenes de ventas esperados y a partir de allí ir deduciendo los costos directos e indirectos, adicionando los reintegros y todo otro beneficio fiscal, para finalmente obtener una utilidad. En ese momento el exportador deberá evaluar si la misma es la que el esperaba obtener o no.

3. Plan de Marketing

Finalmente, el plan de marketing debe formularse contemplando lo definido en los dos puntos anteriores. Es decir, conociendo cual es el precio real del producto se debe pensar como capturar mercado, sobre todo si ya existen actores de consideración en el mismo. Como existen realmente excelentes autores, los remito a los mismos para confeccionar su propio plan de marketing. No obstante el mismo debe referirse a contestar:

- ❖ ¿Se hará publicidad? ¿De que tipo, durante cuanto tiempo y en que medios?
- ❖ ¿Cual será el plan de promociones? ¿Se entregara producto, premios, descuentos y/o bonificaciones? ¿Los mismos se realizaran solo con el consumidor final, con los distribuidores o con ambos?

Opciones de Costos:

- Publicidad:** los costos son los relacionados con el costo del segundo en los medios de comunicación elegidos, los honorarios de los especialistas en publicidad.
- Promociones:** costos de packaging especial para la promoción, diseño de plan de premios, descuentos y bonificaciones (honorarios o costo laboral, según la necesidad).

A esta altura, con la estrategia de lanzamiento de producto clara y definida, se contará con la información de costos necesaria para hacer las evaluaciones sobre que definición de precios tomará la empresa y por ende cuales serán los resultados esperados. Esa evaluación implica tomar el valor de precios decidido y multiplicarlo por los volúmenes de venta esperados y contraponer este valor contra los costos respectivos. La decisión de incurrir en ése mercado será conveniente o no en función de la rentabilidad que arrojó ésa ecuación y si la misma es la esperada o inicialmente pensada cuando la empresa tomó la decisión de, al menos considerar la exportación como un mercado más para sus productos, pues se esta en condiciones de seguir hasta el ultimo paso.

D. Venta del Producto y/o Servicio

Luego de haber tomado la decisión de exportar, estudiado y seleccionado el mercado y elaborado la estrategia más adecuada para ingresar en el mercado seleccionado, la empresa entra en la etapa final que consiste en la concreción de las distintas fases que conlleva la venta de él o los productos en cuestión.

1. Canales de venta

Se puede hablar de una estrategia normal o clásica que básicamente se basa en la oferta del exportador y de las facilidades que el mismo le ofrezca al comprador, a través del envío de muestras del producto, descripción y prestaciones y todo tipo de folletería de interés. Hoy, otro canal importante de ofertas es Internet. Sin dudas que la misma simplifica todo el comercio global a medida que va superando barreras tecnológicas. Esta claro que no hay nada mejor que ver y tocar la mercancía que se pretende comprar, pero en determinadas operaciones, el “ver” puede ser suficiente y para eso esta Internet.

No obstante, ambas estrategias deben estar coordinadas y pensadas para convivir durante el tiempo que se estime conveniente. Es mas, deben formar parte de una estrategia completa, que contemple todas las acciones de venta que se ejecutaran para poder concretar la mayor cantidad de operaciones posibles en el mercado seleccionado. Esto puede significar que la empresa este dispuesta a ir mas allá y comprometer otras acciones más arriesgadas como puede ser constituir una oficina de ventas en el exterior, contratar personal especializado en ventas o elegir un representante o comisionista para que se encargue de ejecutar nuestros planes de ventas.

Opciones de Costos:

- Muestras:** los costos son los relacionados con el armado y envío de la muestra: costo del producto enviado, floreta y manuales, costos de correspondencia y cadeteria, costos de transporte, etc.
- Internet:** costos del tipo de servicio elegido. Costo de instalación y mantenimiento de una pagina en Internet. Costo laboral de las personas encargadas de mantener este canal activo o honorarios del tercero encargado de la tarea.
- Oficina de Ventas:** costos laborales, impositivos y operativos atinentes a mantener una prolongación de nuestra empresa en el mercado elegido.
- Representante o Comisionista:** el costo se reduce a la comisión por las ventas efectuadas por el representante.

2. Distribución

La distribución del producto esta íntimamente ligada al tipo de canal elegido. Es que todo tiene que ver con todo, y más tratándose de ventas. Mas allá que la operación de ventas la haga la misma empresa o un comisionista, debemos saber cuales serán las acciones de ventas y distribución, para saber si el producto e imagen de la empresa están o no comprometidas.

Sin duda que es distinta la forma de estimar los costos de distribución, ya que en el caso de hacer la operatoria indirectamente seguirá siendo un numero cerrado llamado “comisión”, en tanto que si la misma empresa es la que se encarga de vender y distribuir, la información de costos incurridos será muy detallada.

Opciones de Costos:

- Distribución per se:** los costos son los relacionados con transporte, acondicionamientos y almacenajes, etc.
- Representante o Comisionista:** el costo se reduce a la comisión por las ventas efectuadas por el representante. El se encarga de la distribución, no obstante se debe evaluar en forma conjunta como lo ara (costo laboral del ejecutivo encargado de evaluar)

Una vez concretadas las ventas, será necesario distinguir entre “gastos de venta” de los demás gastos estructurales. Una vez que se identifican deberán formar parte del costo directo o variable del producto.

III. Sistemas de Exportación

Si nos situamos en una organización que esta analizando la posibilidad de exportar sus productos y/o servicios, primero deberá realizar un análisis que debería seguir la estructura del punto II anterior, dado que ese será el orden que se dará luego en la realidad. Ahora, si la empresa ya esta exportando, lo que debe hacer es una colección de datos en la forma de las opciones de costos que se vieron en el mencionado punto para luego determinar cuales están siendo sus costos de exportar, sus ingresos y por consiguiente el beneficio. No obstante en cualquiera de ambas situaciones, llegara a la etapa 4 del punto II en cuestión y necesariamente deberá definir cual será el sistema de exportación que adoptara (si aun no comienza) o si el que esta aplicando le esta dando los resultados esperados.

Por ello en este punto se verán algunas opciones de costos, que tal vez se han mencionado en la etapa 4, pero ahora con algo mas de profundidad.

Básicamente los sistemas de exportación se distinguen entre Directo e Indirecto. La diferencia fundamental entre ambos radica en el control de la operación en todo lo atinente a la misma y también en el beneficio que se obtiene de cada una. No obstante existen otras formas de exportación como por ejemplo mediante la venta de derechos de fabricación, el establecimiento de una asociación con una empresa o inversor en el mercado de destino o el establecimiento de una filial en el mercado de interés o la exportación de productos llave en mano, etc.

No obstante en el presente trabajo nos referiremos a las dos formas básicas mencionadas, a saber:

A. Exportación directa

Hay exportación directa cuando el exportador administra todo el proceso de exportación, desde la investigación e identificación del mercado hasta el cobro y seguimiento del cliente con posterioridad a la venta.

El empresario puede llegar de manera directa sin presencia en el mercado, para lo cual puede utilizar agentes de venta en el exterior, venderle a distribuidores mayoristas o bien llegar a minoristas, como por ejemplo las grandes cadenas de supermercados. Pero también puede penetrar con presencia en el mercado, lo que significa la apertura de oficinas de venta en el exterior.

Este método resulta complejo y oneroso, y la empresa que decide realizar la operatoria de exportación bajo esta modalidad, debe tener en claro que necesita una estructura y organización interna, que le permita cumplir adecuadamente el objetivo de llegar directamente a los mercados internacionales. De lo manifestado se desprende que para las pequeñas y medianas empresas, no siempre resulta factible.

Ahora, cual es el punto de referencia: el volumen de las exportaciones y su valor, deben justificar la organización de una estructura nueva en la empresa para llevar a cabo la tarea de exportar. No obstante, en el sistema directo se dan en la practica, dos formas de operar:

- ❖ La empresa forma su propia estructura, con una Departamento o División (de acuerdo a la magnitud de las operaciones a realizar)
- ❖ La empresa delega las funciones exportadoras a un tercero (profesional o empresa) especializado, quien actuara en nombre y por cuenta y orden de la empresa exportadora.

Opciones de Costos:

- Organización propia:** los costos son los relacionados a la constitución y mantenimiento de una estructura operativa nueva, dentro del Area Comercial de la organización, es decir, costos laborales, mobiliario, gastos de oficina, equipamiento (PC, fax, copiadora, etc.), comunicaciones (teléfono e Internet), movilidad y viáticos (para viajes al exterior, viajes por tramitaciones aduaneras, etc.) .
- Organizaciones de comercio exterior:** el costo se reduce a un fee o canon fijo o una comisión por cada operación realizada.

Aunque parezca una obviedad, es menester decir que en tanto se disminuya la intermediación, se puede llegar a los mercados externos con precios más competitivos. Sin duda que los esfuerzos que deberá realizar y la experiencia que la empresa deberá adquirir, hacen de este sistema el ideal, dado que no se deben compartir beneficios, no obstante este momento suele llegar después de un tiempo donde se ha adquirido la experiencia suficiente y se cuenta con los recursos financieros necesarios.

B. Exportación indirecta

La exportación indirecta implica llegar a los compradores finales a traves de intermediarios, simplificando a la empresa las etapas de la comercialización que le son dificultosas realizar por sí mismas. Esta alternativa permite a las PyMEs enfrentar el proceso de exportación de una manera más sencilla y con menores riesgos comerciales, pero como contrapartida disminuye el nivel de las ganancias.

Básicamente se pueden reunir en dos grupos, con sus tipos de intermediación en cada uno:

- ❖ En el país:
 1. **Comerciante exportador / distribuidor:** compra la producción a la empresa y luego se encarga el de colocarla en el exterior. El fabricante desconoce todo lo que ocurre con su producto luego de que se lo entrega al distribuidor. Puede llegar a gozar de precios diferenciales.
 2. **Comisionista de exportación:** a diferencia del anterior, no compra la mercadería por sí, sino más bien realiza una gestión de venta por la cual se lo retribuye con una comisión convenida. El fabricante si conoce sus compradores, logra una buena relación de beneficios al tercerizar solo la función de ventas, que generalmente es la más onerosa del proceso exportador. Esto implica asumir los riesgos y beneficios de las demás funciones, lo cual no libera al exportador de la creación de una estructura propia para administrar esas funciones.

3. **Agente de exportación:** va mas allá que el comisionista, es el encargado de toda la operatoria de exportación, poniendo para tales fines toda su infraestructura operativa, profesional y comercial. Su retribución suele ser un porcentaje de las operaciones concretadas, el cual suele ser de relevancia. Otra desventaja es que tampoco se conoce a los compradores finales y si bien no se debe inmovilizar ni invertir recursos en crear estructuras propias, los fees que se llevan los agentes son por lo general altos. Si bien no es una relación altamente beneficiosa en el aspecto financiero de la misma, es altamente beneficiosa desde el punto de vista de la experiencia exportadora, pudiendo constituirse en un buen sistema de exportación inicial.

Opciones de Costos:

- Comisionista de exportación:** comisión pactada
- Comerciante exportador/distribuidor:** descuentos y/o bonificaciones pactadas
- Agente de exportación:** comisión pactada

❖ En el exterior

1. **Agente-representante:** es aquel que actúa en representación del fabricante, formalizando negocios con los compradores. Es el sistema de intermediación más utilizado. Lo bueno de esta relación es que el Agente debe informar toda su gestión al fabricante, permitiendo de esta manera una mejor asimilación de experiencia exportadora. Se formaliza mediante contrato, ajustado a las normas del país del fabricante y del país del Agente, que por lo general, es el país donde esta el mercado de interés o en países vecinos.
2. **Concesionario-distribuidor:** es un comerciante que compra la producción al extranjero fabricante y se encarga de la venta de la misma, por su propia cuenta y riesgo. A cambio el fabricante le asegura al Distribuidor un precio diferencial en concepto de servicio de venta y de pre y post venta.

Opciones de Costos:

- Agente-representante:** comisión pactada
- Concesionario/distribuidor:** descuentos y/o bonificaciones pactadas
- Gastos de viajes y visitas al exterior:** son necesarios para ambas formas de intermediación, tales como hoteles, ticket de avión, remises, atenciones y agasajos, etc.

¿Se puede decir que el sistema directo es mejor que el indirecto o viceversa? La elección entiendo pasa mas por la experiencia exportadora que posea la empresa. Es distinta la respuesta a esta pregunta si la empresa ya esta exportando hace un largo tiempo a sí recién comienza. Algunos autores aconsejan pasar por algunas de las formas de intermediación vistas, luego integrar algún Consorcio de Exportación para finalmente crear en función de la experiencia y obviamente, de los resultados financieros obtenidos su Departamento y/o División Exportación. Esta evolución sin duda la marcara los hechos y las decisiones adoptadas en este camino y cada paso puede demorar tanto como los hechos en cuestión lo requieran, es decir, no es una prescripción medica sino más bien una sugerencia de cual puede ser su crecimiento y que pasos debería dar para consolidarse como un exportador reconocido.

IV. Asignación de Costos: importancia y criterios. Tipificación y Matriz

A modo de resumen va esta planilla (ver en archivo de Excel adjunto) que pretende de alguna forma ser una matriz de costos, al menos a modo de recordatorio de que recursos deben ser destinados a la decisión estratégica de exportar. Como es de presumir, la misma es una especie de resumen de todas las opciones de costos que hemos visto a los largo del presente trabajo.

La planilla en si no lo es todo, no lo explica todo por si. Es que hablar de Costos de Exportar, no es hablar de algo abstracto o de una única línea en el EERR. Para complementar este trabajo viene bien recordar que los Costos se deben sistematizar en tres tipos de sistemas:

Sistemas de Acumulación

Conjunto de datos organizados de costos, clasificados y ordenados, según los criterios vigentes (plan de cuentas), con fechas y datos anexos útiles para el posterior control, agrupados en distintos objetos de costos:

- ❖ Por Pedidos (Orden)
- ❖ Por Procesos

Sistemas de Asignación

Formas de apropiar los costos de los recursos de una unidad de negocios a los distintos objetos de costos:

- ❖ Completo o Integral
- ❖ Directo/Variable
- ❖ Actividades (ABC)

Sistemas de Control

Son los distintos sistemas utilizados para comparar los costos incurridos con los del sistema utilizado, buscando eliminar las ineficiencias:

- ❖ Real o Histórico
- ❖ Futuros (Presupuesto)
- ❖ Predeterminados (Estándar)

La idea entonces es tratar de situarse en cada sistema y ver para el analista de costos, donde impacta y de que manera la decisión de exportar. Para que los resultados del análisis sean apropiados, es menester cumplir con lo que solicita cada sistema, así a la hora de acumular, que los objetos de acumulación sean los adecuados, a la hora de asignar sean correctamente imputados para finalmente poder ponerlos frente a frente con un adecuado sistema de control, y determinar si los mismos son los que fueron previstos o no. Finalmente, esto ya para la puesta en marcha de la exportación, poder medir al final de cada ejercicio si esta actividad es o no rentable para la organización.

V. Casos especiales:

A. Consorcios de Exportación. Su conveniencia y objetivos

Es natural pensar que cuando dos o mas personas (físicas o jurídicas) se asocian es porque ambas tienen capacidades y recursos complementarios para poder enfrentar una tarea que no les sería posible encarar en forma solitaria. Estas simples palabras se aplican con total practicidad a las asociaciones conocidas como Consorcios de Exportación.

Si bien no es una forma de asociación novedosa, en nuestros días ha cobrado mas vigencia por el crecimiento de la industria doméstica y la posibilidad real de ganar mercados extranjeros.

Ahora, no hace mucho tiempo salió un artículo en La Nación que decía entre otras cosas: "Ninguna de las figuras legales que podrían usarse para efectuar actividades en común -sociedades anónimas, cooperativas, uniones transitorias de empresas o agrupación de colaboración empresarial, entre otras reúnen los requerimientos que facilitan las operatorias de los Consorcios de Exportación.

Desde la década del 80 se ha perseguido este propósito mediante normas de menor jerarquía, pero por una razón u otra no se obtuvieron los resultados queridos. La conclusión es que se necesita una

ley.” Aún hoy la citada ley no existe y de alguna manera las asociaciones previstas en la ley que menciona el artículo, generan una serie de cargas legales, financieras y administrativas de costoso mantenimiento.

No obstante, a pesar de esto, los consorcios son una buena forma de trabajo para dos objetivos buscados para las PyMEs que se quieren lanzar al exterior:

- ❖ **Ahorrar Costos:** se distribuyen la misma cuantía de costos pero sobre mas participantes, resultado: los costos por empresa asociada disminuyen dramáticamente.
- ❖ **Ganar experiencia:** ya sea, bajo formas tutelares como las que impulsa la Fundación Bank Boston y Exportar, suministran un marco operativo interesante para que los participantes vayan adquiriendo experiencia exportadora de forma organizada, sin tener que pagar duros costos si las tuvieran que ganar solos o porque simplemente, no les sería posible en soledad afrontar la tarea de exportar.

Al respecto de la forma legal, ambas fundaciones opinan que, de acuerdo a alguno de los tipos existentes en la Legislación argentina se aconseja el de Agrupación de Colaboración, ya que es el que mejor responde a la practica de los mismos y el objetivo buscado, cual es el mejorar la fase de la actividad empresaria ligada a la exportación.

B. Exportando servicios: Aspectos fundamentales

Un informe de la Fundación Exportar citado en la bibliografía de este trabajo, advierte lo interesante que es este campo y lo poco difundido que está, a la hora de considerar que producto exportar.

El informe dice que la creciente transnacionalización de la economía y la liberalización del comercio, en especial en el rubro servicios abren para los países en vías de desarrollo un ámbito nuevo de desarrollo de sus potencialidades. Durante la década de 1990 los servicios surgieron como uno de los ámbitos más dinámicos de la globalización y transnacionalización de los movimientos económicos y financieros internacionales. En este sentido, los servicios surgen como responsables del **65%** del Producto global mundial y del **70%** del empleo generado en todo el mundo, correspondiendo la exportación de servicios a cerca del **25%** del total de las transacciones mundiales de “mercancías” . En el caso particular de las exportaciones de servicios de nuestro país, las mismas sumaron 4.527 millones de dólares en el año 2001, lo que significa un **20%** del total de “mercancías” vendidas al exterior. El informe continúa dando datos numéricos muy fuertes que indican la relevancia de los servicios en el mundo transaccional actual.

Exportar un servicio implica múltiples y diferentes sectores con variadas necesidades. Por ejemplo no surgen como similares las necesidades del sector relacionado con el turismo receptivo, que el de los servicios profesionales. Otro hecho que dificulta la comprensión y la detección de una exportación de servicios es que no necesariamente la prestación del servicio tiene que realizarse en el exterior. Según la Organización Mundial de Comercio **existen cuatro modos a través de los cuales una empresa puede exportar servicios:**

1. Cuando el servicio de una empresa cruza la frontera de su país a otro

Esta es la modalidad tradicional de exportación de servicios, en donde se realiza un comercio de servicios entre dos países. En este sentido, se pueden enviar vía mail, fax o servicio de mensajería diferentes tipos de informes, documentos, o distintos tipos de trabajos profesionales. Ejemplos claros lo constituye un periodista argentino que habitualmente participa de columnas en diarios extranjeros o una empresa de software que envía a través de Internet un programa para una empresa que se encuentra ubicada fuera del país.

2. Cuando un cliente cruza la frontera temporalmente hacia nuestro país

Este es el ejemplo de turistas extranjeros que consumen servicios en la Argentina como ser el taxi, hospedaje y comida, entre los más significativos. También se puede dar el caso de estudiantes extranjeros que vienen por un tiempo limitado a estudiar a la Argentina o empresarios que vienen a tomar un curso de capacitación patrocinado por su respectiva empresa. En este caso, para que haya exportación, el servicio no necesariamente debe cruzar la frontera, sino por el contrario, la exportación está dada en la medida en que se observa un consumo de un no residente en territorio propio.

3. Cuando la empresa prestadora del servicio establece una presencia comercial o una representación en el extranjero

Este es el caso en el que se vende una franquicia al exterior, o se establece una consultora, estudio de abogados o de arquitectos en otro país, con el fin de prestar sus servicios en el exterior.

4. Cuando un miembro de una empresa argentina o un residente cruza la frontera para prestar un servicio en el mercado de su cliente

En este sentido, se puede hablar de exportación de servicios cuando un residente argentino se dirige a un país extranjero para dictar un curso, o su empresa realiza un trabajo de asesoramiento, o gana una licitación internacional para realizar un determinado trabajo en el exterior.

En definitiva como se puede observar y a diferencia de cuando se trata de la exportación de un bien o mercancía, la cuestión esencial para saber si se ha producido una exportación de servicio, es establecer si el pago ha sido efectuado por un residente en otro país, con independencia del lugar en el que se produce en la práctica la prestación del servicio. Si la respuesta es afirmativa, podemos hablar de la existencia de una exportación.

Ahora, cuales son los incentivos para dedicarse, por ejemplo, a dictar cursos en empresas situadas en otros países o ser profesor de una Universidad extranjera, etc. Fundamentalmente, por el lado impositivo no son ventas que tributen Derechos de Exportación (así como tampoco perciben ningún incentivo fiscal por parte del Estado, aunque hay casos como los servicios de courier y fletes que si se les permite recuperar IVA de las compras nacionales). Tampoco son hechos imposables para el IVA, y en el caso de Ingresos Brutos, en localidades como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la provincia de Mendoza, no están alcanzados (como no está alcanzada ninguna operación de exportación).

Por el lado de los costos, también son una opción interesante dado que en su gran mayoría implica un fuerte consumo de mano de obra especializada, mas algunos elementos menores de baja cuantía. Por lo que el grueso de los costos corresponden a costos laborales. Puede que en el caso de Fletes Internacionales, tomen protagonismo otros elementos de costo, no obstante en los servicios profesionales (empresas de consultoría) es muy conveniente en costos.

Bibliografía Consultada

“COSTOS”

Vázquez, Juan Carlos

“MANUAL DE COSTOS Y PRECIOS PARA LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN”

Fratilocchi, Aldo

“MANUAL DEL EXPORTADOR”

Fratilocchi, Aldo

“LA GESTIÓN EN LAS PyMEs QUE SE INICIAN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN”

Ambrosini, Marcela S., Canale, Sandra del C., Universidad Nacional del Litoral

“ETAPAS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN”

Lic. Javier González Ojeda, Informe Fundación ExportAr Nro. 7

“CÁLCULO DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN”

Virginia Laura Fredes, Informe Fundación ExportAr Nro. 9

“LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS: ASPECTOS FUNDAMENTALES”

Lic. Javier González Ojeda, Informe Fundación ExportAr Nro. 10