



Tesis

Outsourcing del Comercio Exterior

Ezequiel A. Gómez

Diego H. Tomasin

Ignacio Scarafía

Título a obtener: Licenciado en Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Empresariales

Rosario, 03 de Diciembre de 2004.

Introducción

Por medio de este trabajo reflejamos una necesidad que percibimos relacionada con la tercerización de servicios de comercio exterior. A partir de un contexto económico favorable para el comercio exterior, vimos la necesidad de las Pymes de recurrir a este tipo de servicios, de un modo más centralizado e integral, en lugar de estar deambulando por distintas oficinas y realizando diferentes tipos de trámites con cada partícipe de esta actividad. Es a partir de allí que nos aproximamos a la conceptualización del outsourcing como una herramienta válida para brindar a las Pymes, este tipo de servicio.

Vimos en esto una alternativa válida para desarrollar nuestro negocio; “el outsourcing del comercio exterior”, que se basa en proveer servicios integrales de comercio exterior para las pymes encuadradas en un sector industrial¹ en particular. Este sector específico se encuentra ante una gran dificultad para el desarrollo o bien no pueden afrontar los costos de crear y mantener un departamento de comercio exterior.

Para cubrir esta necesidad hemos creado INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING, una compañía de tercerización de servicios de comercio exterior, donde se articulan todas las actividades del área y donde se ofrece un servicio integrado (Por Ej: mejorando la eficacia de las actividades operativas de comercio exterior de las empresas, asesorando sobre normas y medidas para-arancelarias del mercado local e internacional y los beneficios y programas que brindan algunas Instituciones para la producción y para la exportación, incrementando la gama de productos ofrecidos, analizar el ingreso de nuevas empresas, siempre y cuando se adecuen a los cánones y naturaleza del mismo, realizar alianzas estratégicas, Joint-ventures, acuerdos, etc.) con empresas locales y del exterior, explotar los beneficios de la acción exportadora conjunta ejerciendo el poder de negociación grupal y el lobby institucional, reducir costos de suministro de información, promoción,

¹ Se define sector industrial como un sistema interconectado de empresas e instituciones cuyo valor agregado es mayor que la suma de las partes. El mismo incluye a: los fabricantes de productos finales y proveedores de servicios. Proveedores de partes, componentes, equipos y servicios. Empresas de industrias relacionadas. Canales de distribución y consumidores. Fabricantes de productos complementarios. Proveedores de infraestructura. Gobierno e instituciones que proveen: entrenamiento, educación, información, investigación y soporte técnico.

distribución, viajes y misiones comerciales, ferias y exposiciones en el país y el exterior, también reducir costos de servicios generales de comercio exterior (courier, fletes internacionales, etc.).

Bajo esta forma nos integraremos a la empresa (cliente), considerándonos parte de ella y a su vez la empresa delega en expertos el manejo del área de comercio exterior.

Pensamos que sería imposible abarcar todo el universo de productos del sector PYME, por lo que en principio hemos decidido orientarnos al sector de máquinas y equipos para la industria alimenticia que deseen comenzar a incursionar en el ámbito internacional o mejorar el acceso a mercados extranjeros, puesto que es este un sector que presenta un fuerte dinamismo debido al crecimiento de su participación en el comercio exterior de nuestro país, téngase en cuenta que desde Rosario y los puertos aledaños se exporta el 70% de los granos de soja, aceite y pelletes que exporta el país.

El descubrimiento de esta necesidad en este sector fue el resultado de una idea a partir de los conocimientos adquiridos en esta actividad y corroborados posteriormente con una encuesta realizada a las empresas de la región para analizar que sector era el cual podía tener la mayor necesidad de nuestros servicios.(Ver Anexo I).

El resultado obtenido en la encuesta, fue que la mayor necesidad estaba en el sector de Máquinas y Equipos para la Industria Alimenticia, el cual nos indicaba que era uno de los menos avanzados en el proceso de internacionalización, los cuales mencionaban la falta de especialistas, estudios aduaneros, etc. que brindaran servicios completos en el área de comercio exterior, incluyendo la gestión comercial, aduanera, bancaria y logística en forma total. Por otro lado, estas empresas se encuentran ante una gran dificultad para el desarrollo o bien no pueden afrontar los costos de crear y mantener un departamento de comercio exterior.

Elegimos este sector dado que es uno de los más variados y completos, además de que en la región existe una gran cantidad de empresas de este rubro

Este proyecto se divide en 3 capítulos, comenzamos describiendo las características generales del Outsourcing². Luego desarrollamos las distintas actividades de comercio exterior donde es posible aplicar el outsourcing . Finalmente en el último capítulo presentamos nuestro Plan de Negocios a desarrollar durante la primera etapa de trabajo.

² El outsourcing es un tema de actualidad en que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

Parte de estas tendencias actuales, que es el outsourcing, hace referencia a cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de una actividad que no forme parte de una de sus habilidades principales, a un tercero especializado.

Capítulo I

Una aproximación al outsourcing

1.1 Antecedentes del Outsourcing

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna (este concepto no es nuevo), ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer)¹, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos

¹ Outsourcer: Persona encargada de realizar la Tercerización.

a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas, a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing, el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Los orígenes en nuestro país sobre outsourcing del comercio exterior se remontan a comienzos de los años 80, cuando se dictó una reglamentación sobre Consorcios de Exportación y Compañías de comercialización internacional. En ese momento era usual que estas compañías actuaran como exportadores por cuenta y orden de terceros, debido a diferentes motivos según el tipo y tamaño de la empresa; algunas poseían una estructura insuficiente que les permitiera a los productores exportar sus mercancías, otras preferían no incrementar sus costos fijos y delegaban esta tarea a terceros, finalmente una de las causas más comunes por la cual muchas empresas delegaban esta tarea, era la incapacidad o desconocimiento

para acceder a otros mercados en el exterior, quizá por carecer de experiencia exportadora.

En un principio se admitieron operaciones de documentales inscriptos (el Registro de Importadores y Exportadores) por cuenta y orden de exportadores no inscriptos, posteriormente surgieron pedidos para modificar esta situación y se admitió la exportación por cuenta y orden de terceros inscriptos en dicho registro.

Tiempo después, debido a irregularidades en la utilización del régimen, se produjo una suspensión del mismo, pero sólo para las operaciones de importación, a fin de evitar la simulación de operaciones y el perjuicio fiscal asociado con la operación realizada.

Las operaciones respecto de la exportación se desarrollaba con normalidad y ésta era una alternativa que permitió a los pequeños productores acceder al comercio internacional a través de operadores o intermediarios sin cuya asistencia o gestión exportadora quizá les hubiera resultado inalcanzable en un principio.

Ejemplos:

Contratación:

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de qué forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing:

En este caso la empresa solicita el servicio de limpieza a la compañía proveedora. Entonces es el proveedor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

1.2 Análisis FODA¹

1.2.1 FORTALEZAS

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- ❖ Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- ❖ Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- ❖ Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- ❖ Manejo más factible de las funciones complejas o que están fuera de control.
- ❖ Disposición de personal altamente capacitado.
- ❖ Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la compañía enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará con una relación de Outsourcing ya que logrará, en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir

¹ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

- ❖ Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

- ❖ Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

- ❖ Potencia los puntos fuertes de la empresa.

- ❖ Ayuda a construir un valor compartido.

- ❖ Ayuda a redefinir la empresa.

- ❖ Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización .

- ❖ Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

- ❖ Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

- ❖ Posibilita disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

- ❖ Permite la aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

- ❖ Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

- ❖ Produce aumento de flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

1.2.2 DEBILIDADES

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes

- ❖ Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.

- ❖ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

- ❖ Al proveedor externo, el hecho de aprender y tener conocimiento del producto en cuestión le da posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.

- ❖ El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.

- ❖ Las tarifas incrementan la dificultad de reimplementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.

- ❖ Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

- ❖ Reducción de beneficios.

- ❖ Pérdida de control sobre la producción.

1.2.2.1 AREAS EN EL CUAL EL OUTSOURCING ES INNECESARIO O IMPRUDENTE

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- ❖ La Administración de la planeación estratégica.

- ❖ La tesorería

- ❖ El control de proveedores
- ❖ Administración de calidad
- ❖ Servicio al cliente

1.2.3 OPORTUNIDADES

- ❖ Creciente tendencia en el uso de estas actividades.
- ❖ A las Empresas con pocos recursos, les permite organizar en forma efectiva el departamento a tercerizar.
- ❖ Costo para las pymes relativamente bajos en beneficio – costo.
- ❖ Mentalidad exportadora, predominante en los últimos tiempos.

1.2.4 AMENAZAS

Es preciso que las amenazas propias del outsourcing sean superadas, en función de lograr que nuestro mercado-meta perciba en nosotros un servicio de excelencia profesional, donde todas las variables relacionadas al comercio exterior sean tercerizadas sin ocasionar extra costos al contratar un servicio adicional o pérdida de tiempo a la empresa contratante. En otras palabras, nuestro mercado-meta debe percibir en nosotros las habilidades y destrezas para cumplir con los objetivos y estándares de la empresa contratante

Para ello se dejarán en claro ciertas pautas de trabajo como ser:

- ❖ Negociar el contrato más convenientes para ambas partes
- ❖ Seleccionar adecuadamente los canales de distribución y ventas
- ❖ Asumir beneficios y riesgos en forma compartida.
- ❖ Disminuir nivel de dependencia de asesores externos y prestadores de servicios.

- ❖ Supervisar en forma conjunta el área tercerizada.
- ❖ Lograr el mayor flujo de información (feedback) de las actividades realizadas, logrando una mayor sinergia entre ambas partes.
- ❖ Contolar el contrato, con cláusulas suceptibles de modificación.
- ❖ Entender el Outsourcing como un área más de la empresa.

1.3 AREAS DE LA EMPRESA QUE SE PUEDEN TERCERIZAR

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer: *maximizar el rendimiento minimizando los costos*.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- ❖ Outsourcing de los sistemas financieros.
- ❖ Outsourcing de los sistemas contables.
- ❖ Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- ❖ Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- ❖ Outsourcing de los sistemas administrativos.
- ❖ Outsourcing de COMERCIO EXTERIOR .

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- ❖ Outsourcing de la producción.
- ❖ Outsourcing del sistema de transporte.
- ❖ Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- ❖ Outsourcing del proceso de abastecimiento.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

- ❖ Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- ❖ Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

1.3.1. Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que, dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Dentro de una empresa se tienen actividades estratégicas en general, altamente rentables , y rutinarias y/o de apoyo. Comercio exterior

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, la última se terceriza , en la cual se aplicarán estrategias departamentales y un plan de negocio en relación al consentimiento previo de nuestro cliente.

Esta estrategia tiene que ser de acuerdo a la visión que tiene la empresa que terceriza .

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- ❖ Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

❖ Actividades que usan servicios especializados. Nuestro caso

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

❖ Actividades relativamente independientes.

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de las compañías.

Seleccionar al cliente

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un cliente

❖ Mostrar la relación costo / beneficio con los servicios

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el cliente puede tener un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha hecho identificar una actividad de su empresa que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un cliente presente un costo generalizado mayor del que podemos ofrecer, se pueden deducir que:

❖ La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o

❖ La selección del cliente es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para cumplir con la actividad que tercerizará .

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe

olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes de la empresa en nuestras manos y podemos perjudicarnos mutuamente . Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para cumplir con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por el cliente - empresa. Una vez escogido este se deben establecer las metas y los costos de la misma .

1.4 ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la **periférica** y la **central**.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Esta última debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno **interpersonal** que establece cómo interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor, y el componente **corporativo** que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado. ACTIVIDAD QUE SE LLEVARÍA EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO

1.5 PUNTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UN OUTSOURCING EXITOSO.

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: **La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a outsource y la selección de LAS EMPRESAS.**

1 Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- ❖ Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.

EL proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto que perciben los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en ver las ventajas o habilidades principales de la organización.

- ❖ Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que el Outsourcing se exitoso, es hacerle identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

❖ Cambiar la cultura organizacional.

Otro paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

❖ Contar con la tecnología de información adecuada.

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es fundamental que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo. Por eso es importante una gran inversión en hardware, software y conexiones veloces a la red. A esto le sumamos la suscripciones en Aol, exportar, nosis

1.6 EL MARCO CONTRACTUAL

Uno de los puntos más neurálgicos en el proceso de contratación, es el convenio en el cual se dejará por escrito cada una de las actividades a desarrollar, responsabilidades de las partes, beneficios y pérdidas, etc.

Se deben de tener en cuenta ciertos aspectos, como ser:

1 – A nivel general

a) La confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los clientes potenciales

b) Definir qué sistemas y/o servicios van a subcontratarse.

- c) Confirmar la viabilidad económico-financiera del cliente.

Los recursos y presupuestos iniciales, durante el período del contrato y en función de un PLAN DE NEGOCIOS.

2 - Definir la Terminología

- a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de Outsourcing. Por ejemplo, que servicios y el nivel de servicios.

- b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?

- c) Identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios.

- d) Reconocer los equipos que se usarán para proveer los servicios.

- e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

3 - Estructura del Contrato:

- a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?

- b) ¿Va a haber un solo contrato o será más pertinente tener contratos múltiples?

- c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurar el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como Outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

4 - Personal

- a) ¿Formarán parte del arreglo de Outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal,

redundancia o transferencia definitiva?

b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?

c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

5 - Locales e Instalaciones

a) ¿De dónde se realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?

b) ¿Se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?

c) ¿Debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?.

6 - Equipo de Hardware

a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?

b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?

c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor?

De ser así. ¿se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tienen un interés legal en el equipo?

d) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?

e) ¿Se requerirá un avalúo formal?

f) ¿Quién será responsable del seguro?

g) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?

h) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

7 - Software

a) ¿Estará el cliente utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing? en caso de ser así ¿esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el Outsourcing?

b) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?

c) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?

d) ¿Quien poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del Outsourcing?

8 - Términos de cargos y pagos

a) ¿Cómo se calculan los cargos por el servicio?

b) ¿Pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?

c) ¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?

d) ¿En la contabilidad de "libros abiertos" una opción, costos del proveedor mas utilidad acordada?

e) ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?

f) ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por

separados los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separados los gastos?

g) ¿Habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?

h) ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?

i) ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?

j) ¿Los cargos permiten cambios en los servicios?

k) ¿Con qué frecuencia se revisarán los cambios?

l) ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?

m) ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?

n) ¿Cuáles van hacer los métodos de pagos?

9 - Identificar las responsabilidades de nuestro cliente:

* Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio

* Cumplir los presupuestos acordados.

* Revisar regularmente las cláusulas modificables del Outsourcing.

* Cumplir con el contrato en tiempo y forma.

10 - Identificar la responsabilidades nuestras

a) Quiénes asistirán a las reuniones con las diferentes áreas de la empresa contratante.

b) Cuáles serán los procedimientos especiales para los

problemas no resueltos en las reuniones

11 - Seguridad

Dar una garantía de cumplimiento de protección de datos

1.7 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OUTSOURCING DE UNA COMPAÑÍA.

La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Esta metodología ayuda a planear, a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Podemos definir 6 fases Metodológicas

- “ Fase 1: Inicio
- “ Fase 2: Evaluación.
- “ Fase 3: Planeación.
- “ Fase 4: Contratación.
- “ Fase 5: Transición.
- “ Fase 6: Administración.

Para cada una de las fases se contestarán las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la fase?
- ¿Cuánto tiempo deberá tomar?

- ¿Quién participa?
- ¿Qué se entrega?
- ¿Qué decisión se toma?

A continuación explicamos cada una de las fases:

FASE "1" - INICIO

¿QUÉ HACE?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner las semillas" del proyecto.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a cuatro semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad en forma conjunta con INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿QUÉ SE DECIDE?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

FASE "2" - EVALUACIÓN

¿QUÉ HACE?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a cuatro semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación, en forma conjunta con INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido).
Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿QUÉ SE DECIDE?

Decisión acerca de proceder o no.

FASE "3" - PLANEACIÓN DETALLADA

¿QUÉ HACE?

Establece los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De ocho a diez semanas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo formado durante la fase 2, más 1 representante de

compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿QUÉ SE ENTREGA?

El plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿QUÉ SE DECIDE?

A quién se invita a concursar, bajo qué criterios y las medidas del desempeño.

FASE "4" - CONTRATACIÓN

¿QUÉ HACE?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. identifica a un proveedor de respaldo.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De tres a cuatro meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El equipo central de la fase de planeación. puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios, en forma conjunta con INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING

¿QUÉ SE ENTREGA?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

¿QUÉ SE DECIDE?

La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante

cuánto tiempo, con criterios de medición.

FASE "5" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO

¿QUÉ HACE?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De dos a tres meses.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Recursos Humanos, usuarios, gerencia en forma conjunta con INTERNATIONAL TRADE OOUTSOURCING

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿QUÉ SE DECIDE?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

FASE "6" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

¿QUÉ HACE?

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿CUÁNTO TIEMPO?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente de tres a cinco años.

¿QUIÉN PARTICIPA?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿QUÉ SE ENTREGA?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Auditorías sorpresas.

¿QUÉ SE DECIDE?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato.

Capítulo II

OUTSOURCING DEL COMERCIO EXTERIOR

Actividades intervinientes en la operatoria de comercio exterior

INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING, se encarga de la coordinación y dirección de todas las áreas intervinientes en materia de comercio exterior, brindando un manejo integrador y completo, en el cual el empresario se ve favorecido ya que no necesita realizar el seguimiento de las diferentes etapas de la gestión operativa y comercial.

2.1 ADUANA

2.1.1 Exportación por cuenta y orden de terceros

Las operaciones de exportación por cuenta y orden de terceros son aquellas encomendadas por el propietario de la mercadería a mandatarios, consignatarios u otros intermediarios para que procedan a la venta al exterior de los bienes, actuando estos últimos por cuenta y orden del mencionado propietario.

En consecuencia, deberá considerar que reviste el carácter de intermediación, toda vez que no exista transferencia de dominio de los bienes, la intervención de quien documenta aduaneramente por cuenta del tercero exportador.

2.1.1.1 Situación ante aduana.

Las situaciones pueden ser las siguientes:

- Aquellas en las que un tercero pacta una venta con el comprador del exterior y utiliza para concretar la destinación de exportación a consumo los servicios de una firma exportadora o de Outsourcing, la cual al actuar como mandatario limita su responsabilidad a la prestación de la labor encomendada.
- Aquellas en las que los terceros, socios o productores utilicen los servicios de intermediación de un exportador o outsourcing, las cuales pactan por su nombre la venta al exterior y asumen las responsabilidades emergentes con el comprador extranjero, revistiendo jurídicamente el carácter de exportador y por consiguiente correspondiendo a estos últimos emitir la factura

de venta tipo “E”. En este supuesto, los terceros no emiten factura, la emite el exportador o Outsourcing. En consecuencia, la exportación no es por cuenta de terceros.

Respecto de la facturación de la operación, la resolución General AFIP¹ 1415/03 establece que el respaldo documental de las operaciones de exportación se logra con la emisión y entrega de la factura de exportación.

En la actualidad la resolución General de la AFIP 616/99 que se complementa en algunos contenidos con la Resolución general AFIP 135/03 y sus modificatorias, enmarcan el funcionamiento de este régimen.

2.1.1.2 INTERMEDIARIOS. RÉGIMEN DE INFORMACIÓN DE LAS OPERACIONES REALIZADAS.

Este tema es también tratado por la resolución general AFIP 1315 donde se establece que los intermediarios referidos anteriormente quedan obligados a informar ante la AFIP las operaciones de exportación realizadas por cuenta y orden de terceros.

La información requerida deberá presentarse mediante la entrega de un disquette, utilizando un software denominado AFIP – Exportación por cuenta de terceros, provisto gratuitamente por la AFIP DGI² como “único autorizado y aprobado por el mencionado organismo. Además debe estar de acuerdo con las pautas que, en relación a la referida declaración jurada requerida, se especifiquen en el mismo.

Los disquettes deberán estar presentados rotulados con indicación de apellido y nombre, denominación o razón social, CUIT³ y ser acompañados por el formulario de declaración jurada N°846, que es el que se emite por medio del software, por duplicado

En el momento de la entrega del soporte magnético, se procederá a

¹ AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

² DGI: Dirección General Impositiva.

³ CUIT: Clave Única de Identificación Tributaria.

la lectura y validación de la información contenida en el mismo y se verificará si la misma responde a los datos contenidos en el formulario de declaración jurada N°846

Si hubiere errores, inconsistencias, utilización de un proceso distinto al provisto o la presencia de archivos defectuosos, la presentación será rechazada, generándose una constancia de tal situación.

La presentación de la información deberá ser efectuada hasta el día 15 del mes inmediato siguiente al del embarque, y deberá llevarse a cabo en las dependencias de la AFIP DGI en las que los responsables se encuentren inscriptos.

A los fines de habilitarlos a iniciar el trámite de la acreditación, devolución, transferencia del IVA⁴, el intermediario entregará a los exportadores mandantes, una vez cumplida su obligación de información antes citada, y a cada uno de los exportadores que le han encomendado la operación, ciertos elementos en virtud de las operaciones de exportación realizadas por cuenta de éstos.

Dichos elementos son:

- Fotocopia del formulario de la declaración jurada N°846 (intervenido por la dependencia de la AFIP DGI en la que fue presentado)
- Constancia donde se indique los datos del embarque correspondiente al exportador respectivo, emitida por el software AFIP – Exportaciones por cuenta de terceros.

2.1.2 SOLICITUDES DE ACREDITACIÓN, DEVOLUCIÓN O TRANSFERENCIA DEL IMPUESTO FACTURADO POR OPERACIONES DE EXPORTACIÓN.

Se entiende por exportador al mandante o comitente de la operación, propietario de la mercadería y por lo tanto, el titular de los créditos

⁴ IVA: Impuesto al Valor Agregado.

por el impuesto facturado.

En consecuencia, corresponderá con exclusividad al exportador interponer ante al AFIP DGI las solicitudes de recupero del IVA a que se refiere el artículo 43 de la ley de gravámenes.

Los exportadores que realicen operaciones de exportación con intervención de mandatarios, consignatarios u otros intermediarios que efectúen la venta de bienes al exterior por su cuenta y orden, así como los intermediarios en dichas operaciones, a los fines de solicitar la acreditación, devolución o transferencia del impuesto al valor agregado facturado y obtener los créditos por estímulos aduaneros que correspondan a la operación, deberán presentar, juntamente con los elementos previstos para ello, los detallados anteriormente, y de corresponder, copia del instrumento de cuenta de venta o la factura de venta al exterior.

2.1.3 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, RECUPERO DEL GRAVAMEN POR PARTE DE LOS EXPORTADORES.

Cabe aclarar que la modalidad más difundida de cálculo es el procedimiento indirecto de sustracción, puesto que la obligación surge de la diferencia entre el impuesto cargado sobre las ventas (que genera Débito Fiscal) y el pagado sobre sus compras (que genera un Crédito Fiscal).

Completado el período por el cual se debe liquidar el impuesto, los débitos fiscales se confrontarán contra los créditos fiscales. Si el débito es mayor al crédito, el sujeto deberá abonar el monto de esa diferencia al fisco, si el crédito es mayor que el débito el sujeto tendrá ante el fisco un crédito a su favor.

Existe una diferencia entre los saldos a favor, que son aquellos provenientes de la liquidación del tributo y que sólo podrán computarse contra débitos fiscales de ejercicios posteriores, y los saldos a favor de libre disponibilidad que son aquellos provenientes de ingresos directos y de recuperos de IVA por exportaciones, los que podrán computarse contra débitos

fiscales de ejercicios posteriores o ser objeto de acreditación contra otros impuestos, devolución o transferencia a terceros.

No exportar impuestos

La neutralización del IVA en las operaciones de exportación obedece al principio de tributación en destino, siendo el objetivo el de no exportar impuestos.

Según lo estipulado por el GATT⁵ esto ha de considerarse como un estímulo⁶ y no como un subsidio⁷.

La forma en la que se logra la neutralización de la operación del efecto del IVA se compone de dos fases:

- La exención de la operación de exportación, donde el sujeto exento pierde el crédito fiscal obtenido por la adquisición de los bienes y servicios destinados a la operación exenta.
- No adiciona el impuesto al valor que el agregue en su etapa, pero carga con el costo del impuesto que se acumula de las etapas anteriores.

2.1.4 EN EL CASO DE LA EXPORTACIÓN POR CUENTA Y ORDEN DE TERCEROS.

Solicitudes de acreditación, devolución o transferencia:

A los fines establecidos en el Decreto Reglamentario de la Ley de IVA, se entiende por exportador al mandante o comitente de la operación, propietario de la mercadería y por lo tanto el titular de los créditos por el impuesto facturado.

Consecuentemente, corresponderá con exclusividad al exportador

⁵ GATT: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.

⁶ Estímulo: Ley 22.415, Sección X, Art. 820 y siguientes

⁷ Subsidio: Es la concesión de ventajas relativas a la exportación, por parte del estado.

interponer ante la AFIP las solicitudes de recupero del impuesto.

Los intermediarios están obligados a informar a la AFIP las operaciones de exportación realizadas por cuenta y orden de terceros. Lo realizan con la entrega de un soporte magnético, en disquette, realizado mediante el programa aplicativo "AFIP-Exportación por cuenta y orden de terceros", rotulado con indicación de apellido y nombres, denominación o razón social, CUIT y el formulario de declaración jurada N°846, por duplicado.

La obligación de información deberá ser cumplida hasta el día 15 del mes inmediato siguiente al del embarque, en las dependencias de AFIP-DGI, en las que los responsables se encuentren inscriptos.

Cumplida la obligación de información, el intermediario entregará a cada uno de los exportadores, por las operaciones de exportación realizadas el siguiente material:

- Fotocopia del formulario de declaración jurada N°846
- Constancia donde se indiquen los datos del embarque correspondiente al exportador respectivo, emitida por el Software aplicativo.

Cuando estos exportadores soliciten la acreditación, devolución o transferencia deberá presentar además de los elementos previstos para la misma, los documentos antes mencionados que le ha entregado su intermediario.

2.1.5 BENEFICIOS ADUANEROS.

Los créditos por estímulos aduaneros, como es el caso del Reintegro⁸ por exportación, se abonarán al documentante de la operación quien, juntamente con el tercero, asume la responsabilidad solidaria en los aspectos promocionales, tributarios y/o sancionatorios de la misma.

⁸ Reintegro: Es el régimen de restitución al exportador de los impuestos interiores pagado durante el proceso de transformación o manufactura de los bienes exportados.

Al momento de liquidar los beneficios de los que goce la mercadería, se debe descontar el valor de los insumos importados temporalmente para la obtención del valor a efectos del reintegro.

La Aduana liquidará y pagará el estímulo, al documentante, considerando que se trata de una relación comercial entre partes el hecho de la distribución de dicho beneficio.

2.3 TRANSPORTE INTERNACIONAL

La elección del medio de transporte está condicionada a las características del producto a exportar: su peso y volumen, las distancias hasta el punto de carga y al país de destino, el costo del flete y la disponibilidad efectiva del servicio. En ese contexto, es conveniente analizar brevemente las características que presenta cada modo de transporte, en particular respecto a un importador ubicado en el interior del país, en este caso en la Provincia de Santa Fe.

2.3.1 Transporte Marítimo

En general el transporte marítimo es lento, relativamente económico y se adapta al envío de grandes volúmenes. Prácticamente no presenta limitaciones respecto de las mercaderías a transportar. No obstante, en muchos casos las cargas pueden requerir equipos o autorizaciones especiales, lo cual puede significar costos diferentes. Algunos ejemplos de estas situaciones son:

- ❖ Productos refrigerados: requieren contenedores especiales (“reefers”) que no están disponibles para todos los destinos.

- ❖ Cargas peligrosas o combustibles: requieren declaraciones especiales ante la compañía de transporte y la emisión de certificados de combustibilidad. Asimismo las cargas peligrosas requieren transportes terrestres especialmente autorizados. Un ejemplo de carga de este tipo es el

carbón vegetal.

❖ Cargas fuera de estándar: mercaderías que sobrepasan las medidas de los contenedores lo cual, además de incrementar el costo del flete, suele superar los parámetros estándar del transporte terrestre, obligando al uso de equipos más costosos como carretones , remolques de varios ejes, etc.).

Cada situación particular, es interesante reflejar lo que ocurre en el año 2003 respecto del transporte marítimo. La disminución de las importaciones que tuvo lugar en el 2001 y 2002, provocó que muchas compañías marítimas que llegaban a Buenos Aires dejaban de hacerlo, disminuyendo notablemente la oferta de bodega para las exportaciones a ciertos destinos con el consiguiente aumento de costos y tiempo de traslado (transit time). Un ejemplo de esta situación es el caso de los fletes que antes eran directos y que hoy deben realizar transbordos en puertos intermedios para llegar a destino.

Otra efecto de la caída de las importaciones ha sido la falta de contenedores vacíos para utilizar en la exportación, lo que influye en los costos por dos vías:

Por un lado, porque la disponibilidad de unidades vacías en Rosario es escasa, obligando pagar un flete de bajada.

Por otro lado, porque existe un sobre costos de traerlos de otros orígenes.

La contratación del transporte marítimo también se realiza a través de agentes de cargas y sólo ocasionalmente en forma directa con la compañía marítima (armador) o sus representantes.

El embarque por vía marítima implica cierta complejidad para las empresas del interior, que se encuentran localizadas lejos de los puertos a los que llegan los barcos para la carga general. Por esta razón es necesario incurrir en una serie de costos para llegar a colocar la mercadería en condición

FOB⁹.

El exportador tiene la opción de contratar el transporte marítimo solamente y encargarse de organizar por su cuenta la puesta de la mercadería a bordo del barco o bien contratar un servicio de tipo multimodal, con retiro en puerta de su fábrica o en depósito.

El tema de las diversas formas de contratación del transporte marítimo es muy amplio y escapa a las posibilidades de este trabajo, pero es importante conocer cuáles son los costos a considerar para poder evaluar las diferentes cotizaciones.

Aunque muchos de estos ítems están contemplados en una tarifa global única, es conveniente asegurarse que estén incluidos en cada cotización; caso contrario deben preverse. Veamos algunos ejemplos de los ítems que contemplan los modos de operación más usuales:

Cargas consolidadas.

Carga del camión en planta o depósito del exportador

Flete interno hasta o depósito de consolidación

Seguro desde planta o depósito del exportador hasta la puesta a bordo

Gastos de consolidación

Manipuleo

Depósito

Servicios de aduana

Otros gastos

Gastos de puesta a bordo de la carga consolidada

⁹ F.O.B.: Free on Board (libre a bordo)

Manipuleo del contenedor

Gestión aduanera de la puesta a bordo: intervención aduanera en el puerto de salida para autorizar y certificar la efectiva exportación. Otros gastos cobrados por el agente consolidador:

Manejo de documentación

Tasa por emisión del conocimiento de embarque (B/L fee)

Otros gastos: Tasas de la Administración General de Puertos u otras tasas e impuestos Tasa SIM (Sistema Informático Marítima)

Flete Internacional

Recargo por combustible (BAF)

Contenedores (flete interno por ferrocarril)

Gastos de retiro de contenedor vacío

Manipuleo del contenedor vacío

Otros

Gastos de traslado del contenedor vacío hasta el lugar de carga

Gastos de llenado del contenedor y carga sobre comión

Gastos de traslado desde la planta o depósito hasta el playón ferroviario

Gastos de trasbordo de camión a vagón

Flete interno a final de línea

Gastos de trasbordo de vagón a camión

Flete a puerto

Seguro desde planta o depósito del exportador hasta la puesta a

bordo gastos de puerto

Manipuleo contenedor (THC)

Grúa (Handling)

Trámite de ingreso (Gate)

Otros

Gastos del agente

Manejo de documentación (Doc Fee)

Emisión de conocimiento de embarque (B/L fee)

Gastos de logística (Logistic fee)

Otros

Recargo por combustible (BAF)

Recargo por posicionamiento de contenedores (In balance/EIS)

Recargo por sobre medida (Contenedores open top o flat racks)

THC en destino

2.3.2 Transporte Aéreo

Este medio casi siempre es más rápido y más costoso que otras alternativas. En general, resulta para cargas pequeñas y su conveniencia disminuye a medida que los volúmenes a transportar son mayores. Se utiliza especialmente para transporta productos perecederos, de alto valor agregado, envío de muestras, etc.

El transporte aéreo desde el interior presenta básicamente dos modalidades:

Embarque desde aeropuerto local.

Embarque final en otro aeropuerto internacional (del país o del extranjero), previo traslado por camión.

Vuelos directos desde Rosario: La oferta de vuelos desde Rosario al exterior en 2004 es relativamente limitada. No obstante , existe la posibilidad de salir por avión a Santiago de Chile y allí transbordar a aviones de mayor porte.

Beneficios. Menor costo para llegar al valor FCA¹⁰. Sencillez en la operatoria y en la estructura de costos.

Limitaciones: los vuelos desde Rosario se realizan en aviones mixtos (de pasajeros y carga).

En estos casos la puerta de acceso a bodega es pequeña lo cual limita las medidas y el peso máximo de cada bulto: 1,70 Largo x 1,20 de ancho x 0,80 de alto y Kgs. Es muy importante tener en cuenta esta limitación, que condiciona el tipo y las dimensiones de los bultos a transportar.

Salida por otros aeropuertos: una alternativa para las cargas de gran volumen o para salir a puertos destino a los cuales no se pueda o no convenga llegar por vía de los servicios con salida directa desde Rosario, es utilizar el transporte combinado camión- avión .

-Beneficios: mayor oferta de bodega y posibilidades de conseguir mejores tarifas en aviones cargueros.

Limitaciones : el camión hasta el aeropuerto de salida debe cumplir ciertos requisitos: Salida por Ezeiza, debe estar autorizados a operar en dicho aeropuerto y debe tratarse de una empresa que se dedique a este tráfico, ya que todos no se dedican a hacerlo; si la salida es por Santiago de Chile, debe tratarse de un camión Internacional (aunque, en este caso, la compañía aérea ofrece el servicio completo camión – avión).

Para comparar ambos sistemas es conveniente analizar la sumatoria de todos los costos y beneficios no considerar la tarifa del flete.

¹⁰ FCA: Free carrier (Franco Transportista)

Contrariamente a lo que sucede en el transporte terrestre, la contratación del transporte aéreo se realiza a través de agente de carga (denominados “forwarders”) y raramente forma directa con las propias compañías aéreas.

La intervención del agente de carga no significa un encarecimiento del flete. Por el contrario, muchas veces los agentes tienen contratos y convenios celebrados con las compañías aéreas que les permiten ofrecer mejores tarifas al usuario que las que la compañías fija con carácter general.

La tarifa de flete aéreo se establece en general por kilogramo bruto de carga, pero es importante saber que existe una relación peso/volumen (relación densidad, que puede influir significativamente en el cálculo del costo. Actualmente se establece en $1 \text{ m}^3 = 167 \text{ Kgs}$. Para aplicar la tarifa, debe multiplicarse el volumen de la carga a enviar por 167, lo que nos dará un resultado llamado “ peso de aforo”. La tarifa siempre se aplicará sobre el mayor valor: si el peso real de la carga es superior a peso de aforo, la tarifa se aplicará según los kilogramos reales y si es menor, se aplicará sobre el peso de aforo. Veamos algunos ejemplos para entender la forma de cálculo:

Carga 1:

Volumen: 2 m³

Peso bruto real: 223 Kgs.

Peso de aforo: $2 \times 167 = 334 \text{ Kgs}$.

La tarifa se aplica sobre 334 Kgs.

Carga 2:

Volumen: 2 m³

Peso bruto real: 500 Kg.

Peso de aforo: $2 \times 167 = 334 \text{ Kgs}$.

La tarifa se aplica sobre 500 kgs.

Para comparar las diversas cotizaciones, además, es importante considerar el resto de cargos que integran el costo total y, para ello, es importante analizar si existen diferencias entre los ítems contemplados en las distintas ofertas, requiriendo a los agentes de carga que se expiden expresamente sobre el origen de diferencias tales como “no corresponde”, “se bonifica”, figura en la cotización con otra designación”, etc.

Algunos de estos gastos adicionales son :

Recargo por combustible – “Fuel Surcharge”

Cargo por flete pagadero en destino – “Collect Fee”

Manejo de Doc. – Handling

Recolección – Transporte interno – “Pick up”

Tasa por mercancía peligrosa

Embalaje – Packing

Etc.

2.3.3 Transporte Postal

A menudo, la imagen del correo como medio de transporte internacional aparece deteriorada ya que se lo puede considerar como un sistema algo lento e inseguro. Muchas operatorias de exportación e importación se cursan por la vía postal siendo realizada en forma segura y eficiente.

El transporte postal posee la característica de ser un medio relativamente rápido y económico. La vía postal oficial Correo Argentino puede ser una opción a revisar para el envío de muestras o de pequeñas cargas, aún cuando posean cierto valor económico.

Por esta vía pueden enviarse bultos de hasta 20 Kgs.
Con dos modalidades básicas:

Por superficie

Por vía aérea

2.3.4 Transporte Courier

Los couriers son empresas prestadoras de servicios postales de envío de documentos y pequeñas encomiendas bajo la modalidad “puerta a puerta”, cuya característica principal es la celeridad.

Este tipo de envíos goza de un régimen especial que les permite moverse con rapidez y bajo ciertas limitaciones:

El tamaño de la carga no puede exceder los 50 Kgs.

El valor no debe superar los U\$S 3.000.

Las cargas que respetan estos parámetros pueden utilizar un sistema simplificado de despacho. Cuando la carga excede los límites mencionados se deben cumplir los mismos procedimientos que en una exportación o importación normal y, en este caso, el courier actúa como un agente de cargas más.

Cabe aclarar que, sea bajo el régimen simplificado o bajo el régimen general, a esta vía se le aplican todas las disposiciones vigentes en materia de prohibiciones, restricciones y autorizaciones e intervenciones de organismos oficiales.

2.3.5 Transporte por carretera (camión)

Se caracteriza por su simplicidad. Permite transportar cualquier tipo de mercadería. Es relativamente rápido y de bajo costo, excepto en cargas muy pequeñas, en las que suele ser aventajado por el avión.

El transporte internacional que se realiza por vía camión se rige por un acuerdo de transporte internacional terrestre. El mismo fue suscripto por nuestro país, los países limítrofes y Perú.

Destacamos las siguientes características:

El transporte de mercadería por una frontera terrestre debe realizarse en camiones autorizados.

Las autorizaciones se acuerdan bilateralmente entre los países, según criterios de reparto de bodegas. Por ello, un camión autorizado para transportar mercaderías al Uruguay, por ejemplo, no está automáticamente autorizado para viajar a Brasil, sino que requiere otra autorización.

Bajo el convenio las cargas circulan en libre tránsito amparadas por un documento que se denomina MIC-DTA (Manifiesto Internacional de Cargas – Declaración de Tránsito Aduanero).

La oferta de este tipo de transporte varía según se trate de:

Camiones completos: Las cargas que conformen camiones completos no encontrarían mayores dificultades en conseguir oferta de transportistas habilitados internacionalmente (tanto nacionales como extranjeros), excepto que el destino sea Bolivia, donde la oferta es reducida o para Perú, hacia dónde no existía regularidad de cargas.

Cargas que no completen camión: El envío de cargas consolidadas por camión presenta diferentes dificultades según el país de destino, ya que no con todos países existe este servicios y su regularidad es variable según épocas.

2.3.6 Transporte ferroviarios

Es lento, apto para grandes cargas y posee tarifas económicas. El principal problema en el transporte ferroviario es la falta de líneas que operen internacionalmente. En la actualidad solamente se opera en tráfico internacional con Bolivia. Sin embargo pese a sus limitaciones, este medio de transporte cumple un papel importante como enlace de operaciones multimodales de grandes operatorias.

2.3.7 Transporte Multimodal

Es el transporte que se realiza utilizando dos o mas de los medios de transporte anteriores. El desarrollo de esta modalidad de servicios en el mundo es grande y presenta diversas ventajas para el usuario, quien por una única tarifa y con un solo responsable, recibe el servicio desde su depósito hasta el depósito de destino.

Para un exportador del interior del país el transporte multimodalismo es un instrumento muy importante para su vinculación con el mundo. De allí que los temas que tienen que ver con su facilitación y desarrollo ocupen la preocupación de la Cámara de Comercio Exterior de Rosario y la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina.

Argentina mantiene una posición no muy definida respecto a este tema. Por un lado existe una ley de transporte multimodal que, aún con deficiencias, constituye un punto de partida para mejorar la situación. Sin embargo, no ha sido reglamentada y sus disposiciones son relativizadas por normas de menor rango originadas en organismos como la Dirección general de Aduanas, la Administración general de Puertos, la Secretaria de Transporte, etc.

2.4 SEGUROS

La operación de exportación no esta exenta de riesgos, menos en la Argentina y, menos aún, para una PYME exportadora. En ese sentido, además de los riesgos propios de la creatividad habitual, conviene tener en cuenta algunas recomendaciones referidas a los movimientos de mercaderías y al riesgo crediticio.

Seguro por riegos vinculados con las mercaderías

Desde que las mercaderías salen de la planta o del depósito del exportador hasta que llegan a destino están sujetas a diversos riesgos

vinculados al transporte, manipuleo, causas externas y causas intrínsecas propias de cada carga. En consecuencia, es conveniente asegurar la carga hasta el punto en que cesa la responsabilidad, según la cláusula de venta Incoterms utilizada:

Cuando el exportador vende FOB, CFR¹¹ o CIF¹². Hasta que la mercadería haya sido colocada a bordo del barco.

Cuando la exportación se realiza bajo los Incoterms FCA, CPT¹³ o CIP¹⁴. Hasta que la mercadería haya sido entregada en depósito del transportista o bien cargada en el medio de transporte, si la carga se efectúa en el domicilio del exportador.

Cuando la venta se efectúa DDU¹⁵, DDP¹⁶ o DAF¹⁷: hasta que la carga haya sido entregada en destino, en el lugar convenido.

2.5 OPERATORIA BANCARIA

2.5.1. DISPOSICIONES DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.

Actualmente también se debe considerar lo resuelto por el BCRA en lo referente al seguimiento de divisas a ingresar para este tipo de operaciones en particular. Se ha dispuesto en la Com.BCRA "A" 3818 para las entidades financieras lo siguiente:

En relación con el cumplimiento y seguimiento de la obligación de ingreso y liquidación de cobros de exportaciones en el Mercado Único y Libre de Cambios establecido en las Comunicaciones BCRA "A" 3473, Com BCRA "A"3493 y complementarias, en los casos de exportaciones realizadas por cuenta y orden de terceros, de acuerdo a las normas establecidas en la Res.

¹¹ CFR: Cost and Freight (Costo y flete)

¹² CIF: Cost Insurance and Freight (Costo, seguro y flete)

¹³ CPT: Cost paid to: (Costo pagado hasta)

¹⁴ CIP: Cost Insurance paid to (Transporte y seguro pagado hasta)

¹⁵ DDU: Delivered duty unpaid (Entregado derecho no pagos)

¹⁶ DDP: Delivered duty paid (Entregado derechos pagados)

¹⁷ DAF: Delivered at frontier (Entregado en frontera)

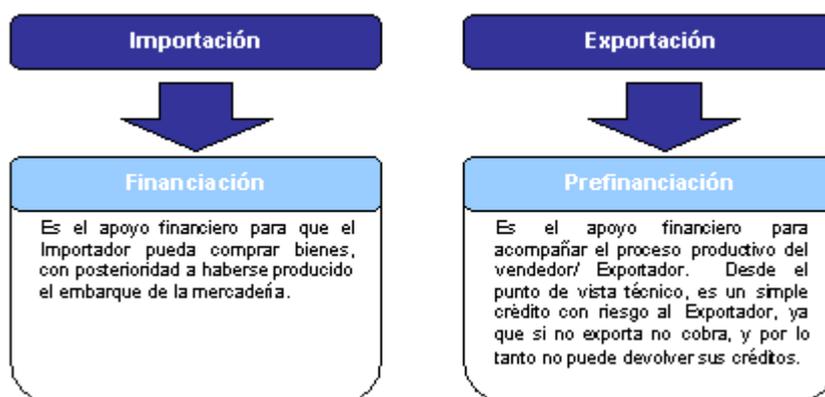
Gral.AFIP 616/99 del 17/06/99. Ambas partes, documentante y propietario, en la medida que así estén nominados en el permiso de embarque, son responsables del cumplimiento de la obligación de liquidación de divisas de esas exportaciones.

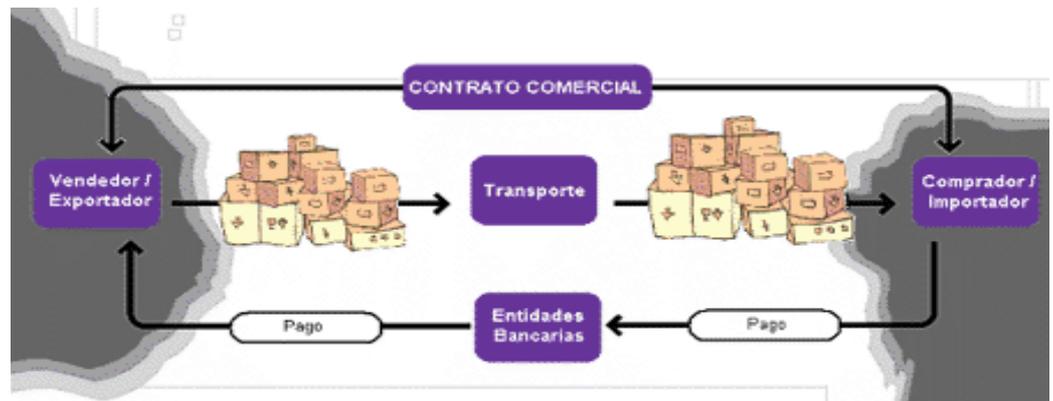
Respecto al seguimiento de los permisos de embarque correspondientes a este tipo de operaciones, el banco interviniente podrá otorgar el cumplimiento al embarque contra la liquidación y acreditación de los fondos correspondientes en una cuenta corriente o caja de ahorro del exportador y/o del documentante (siempre que figuren como tales en el permiso de embarque respectivo) y/o contra las aplicaciones permitidas por las normas cambiarias vigentes realizadas por el exportador y/o documunetante.

2.5.2 OPERATORIA EN SISTEMA BANCARIO

Toda operación de Comercio Exterior supone como mínimo un contrato comercial, un Vendedor / Exportador (es quien dispone del bien y desea venderlo/comercializarlo) y un comprador / Importador (es quien desea adquirir el bien o producto en cuestión).

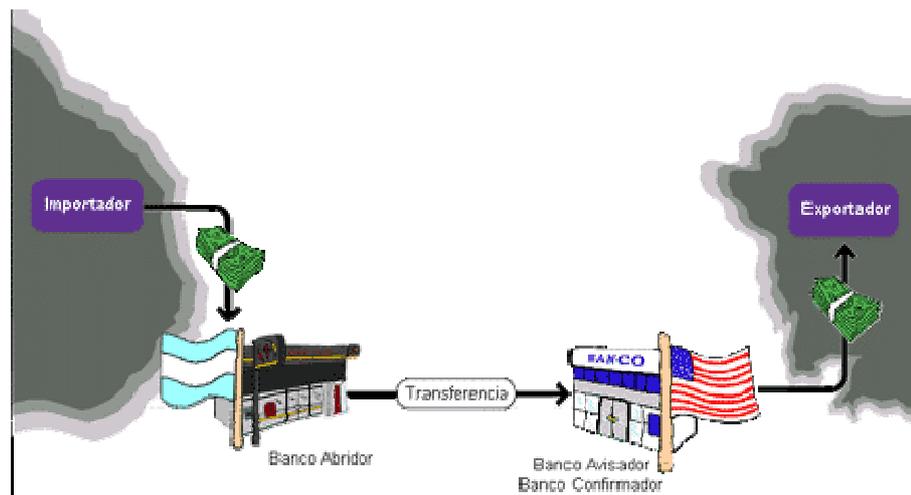
Una vez cerrado el acuerdo comercial, el Exportador enviará las mercaderías al Importador. Por su parte, el Importador deberá realizar el pago de acuerdo a lo pactado. En esta instancia, las entidades bancarias actúan como intermediarias entre el Importador y el Exportador.





2.5.3 Instrumentos de pago más tradicionales para Importar y Exportar.

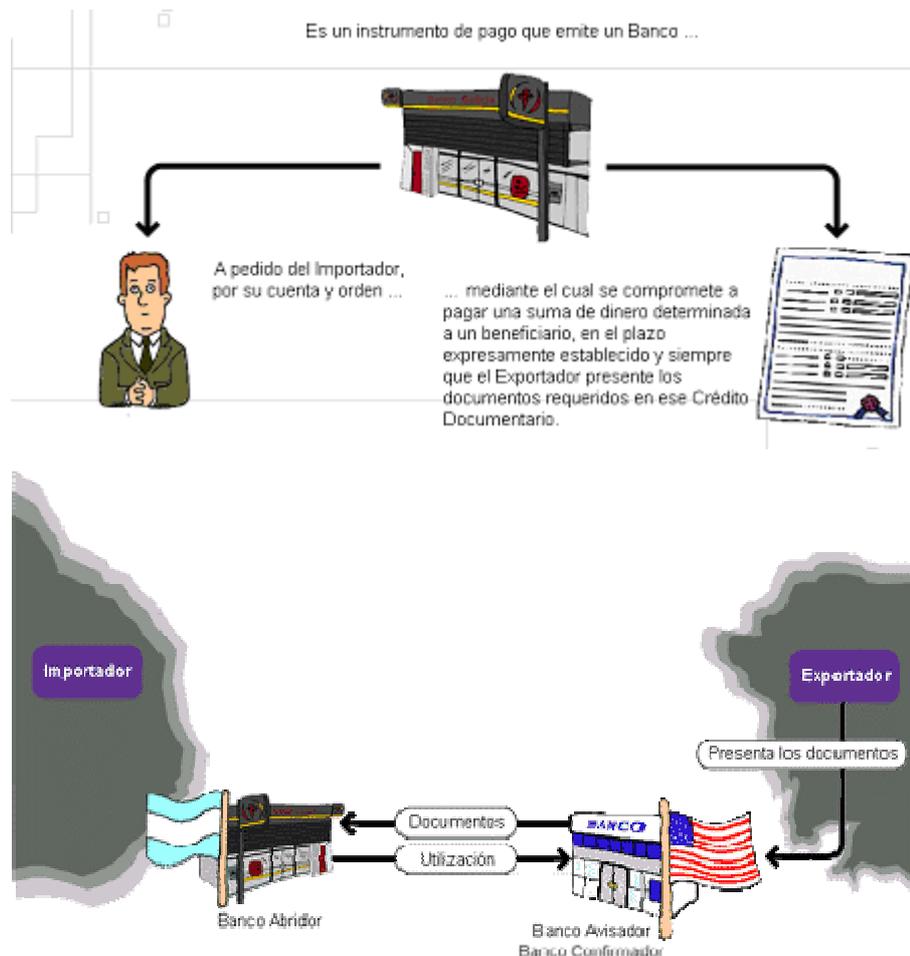
- **Carta de Crédito ó Crédito Documentario :** Es un instrumento de pago que emite un banco a pedido del Importador por su cuenta y orden, mediante el cual se compromete a pagar a un beneficiario, en el plazo expresamente establecido en el mismo y siempre que el Exportador cumpla con las condiciones documentales expresadas en la Carta de Crédito.
- **Ordenes de Pago:** Es una transferencia de fondos que efectúa el Importador a favor del Exportador, normalmente a través de una entidad bancaria para el pago de las compras que le ha efectuado.



- **Cobranza:** Es una operación mediante la cual un Banco actuando por cuenta, orden y riesgo del Exportador, tramita el cobro de los

documentos comerciales ante el Importador, sin otra responsabilidad que la de ejecutar las instrucciones del Exportador. El Banco puede efectuar esta cobranza, actuando directamente o, por lo general, a través de otro Banco localizado en el país del Importador.

El Exportador e Importador utilizan uno u otro medio de acuerdo con la confianza que exista entre ellos.



Qué otras operaciones están orientadas a Importación y Exportación?

2.5.4 Concepto de Crédito Documentario

Se debe tener presente, que los Bancos manejan y solo operan con documentos, no involucrándose por ninguna circunstancia, con la veracidad, cantidad, calidad, etc. de la mercadería.

Los créditos documentarios constituyen una operación

independiente, diferente y distinta del contrato de compraventa que firman el Importador y el Exportador. Siempre están basados en dichos contratos; pero formalmente le son ajenos y extraños.

Principal ventaja del Exportador al operar con Créditos Documentarios

La principal ventaja es que el riesgo de pago está cubierto por el Banco que emite la Carta de Crédito, que podrá ser bueno y bien conocido, en lugar de tener directamente al Importador como riesgo, que puede ser bueno pero no resultar suficientemente conocido.

2.5.4.1 Partes intervinientes en un Crédito documentario/Carta de Crédito

- **Ordenante/Importador:** El Importador ordena abrir un crédito documentario por su cuenta y orden y pagarlo contra documentos representativos de las mercaderías que está importando y que le confieren derechos sobre éstas, siempre que los documentos reúnan todos los requisitos establecidos en la carta crédito.

- **Banco Emisor / Abridor:** El banco emisor a pedido del ordenante, emite la carta de crédito y asume el compromiso de pago.

- **Banco Avisador:** El Banco Avisador notifica al Exportador que se ha establecido una Carta de Crédito a su favor. Generalmente le paga al Exportador una vez que se haya recibido los fondos del Banco Abridor.

- **Banco Confirmador:** La figura de este Banco puede existir o no a pedido del Exportador y sería quien asume el compromiso firme de pago al momento previsto por la Carta de Crédito, aunque el Banco Abridor no pague y siempre que los documentos cumplan con los requisitos impuestos en la misma.

- **Beneficiario/Exportador/Vendedor:** Es la persona que recibe el pago si cumple todos los requisitos del crédito documentario.

2.5.4.2 Tipos de Créditos Documentarios

- **Revocable:** es el que puede ser cancelado, anulado o modificado en cualquier momento sin necesidad de previo consentimiento del beneficiario o cualquiera de las partes intervinientes.

- **Irrevocable:** es el que una vez establecido no puede ser

cancelado, anulado o modificado salvo que todas las partes estén de acuerdo.

- **Confirmado:** es aquel al cual el Banco Avisador o un tercer Banco agregan su propio compromiso de pago, adicional al del Banco Emisor. Es decir que el Banco confirmador es garante del Banco Emisor frente al beneficiario.

- **No Confirmado:** es aquel que tiene como único compromiso de pago el asumido por el Banco Emisor.

- **Transferible:** es aquel que permite que el Beneficiario, ceda total o parcialmente, a un segundo beneficiario, los derechos y obligaciones contenidos en el Crédito Documentario.

- **Intransferible:** es aquel que no le permite al Beneficiario que ceda a un segundo Beneficiario, los derechos y obligaciones contenidos en el Crédito Documentario.

Tipos de créditos documentarios de acuerdo a la forma de pago.

- **De pago a la vista:** son los pagaderos al contado, contra presentación de los documentos requeridos, si se cumplen los términos y condiciones estipulados.

- **De Pago Diferido:** son los pagaderos a un plazo determinado. Dicho plazo se establece en una cantidad de días, contados a partir de una fecha determinada. (Ej. 180 días a partir de la fecha de embarque)

2.5.4.3 Etapas de la Carta de Crédito

La Carta de Crédito pasa por tres etapas:

APERTURA

La apertura es la emisión formal de la Carta de Crédito, por parte del Banco Emisor ó Abridor. El Banco corresponsal del Banco Emisor (Banco Avisador) envía un aviso al Beneficiario, que tiene un Crédito Documentario a su favor y disposición. Este aviso es realizado sin responsabilidad de pago por el Banco Avisador. El Banco Avisador (en caso que asuma el rol de Banco Confirmador) envía al Beneficiario una confirmación. La misma es el compromiso legal de pago que asume este Banco, pasando a ser garante adicional al compromiso asumido

por el Banco Emisor.

Debe considerarse también que el Crédito Documentario tiene una fecha de expiración. Dicha fecha es el momento en que se produce el vencimiento del mismo y del plazo para que el Beneficiario lo utilice parcial o totalmente.

UTILIZACION

Una vez que el Beneficiario presenta los documentos en el Banco Avisador y/o Confirmador (si el mismo Banco asume los dos roles, o en el Banco Confirmador, si fuese diferente), para cumplir con los requerimientos del Crédito Documentario, el Banco los revisa y si están conformes en función de esos términos se producirá la UTILIZACIÓN, que se efectivizará cuando dicho Banco remita los documentos al Banco Abridor. El reconocimiento de la obligación de pago se materializa mediante la aceptación de una letra o el reconocimiento explícito de honrarla al vencimiento. Así, si el crédito establece el pago a la vista, pagará a la vista y si el crédito establece el pago a plazo, pagará en la fecha de vencimiento establecida.

PAGO

Es el momento en que el Banco Abridor paga a través del Banco Avisador al Beneficiario, en forma definitiva, el valor de los documentos girados contra el Crédito Documentario.

Requisitos de la operatoria

A continuación se detallan los requisitos necesarios para dar curso a esta operatoria:

- Acuerdo comercial de crédito.
- Solicitud acompañada de los términos y condiciones, firmada por el cliente.

- Asegurar el traslado de la mercadería contra todo riesgo.

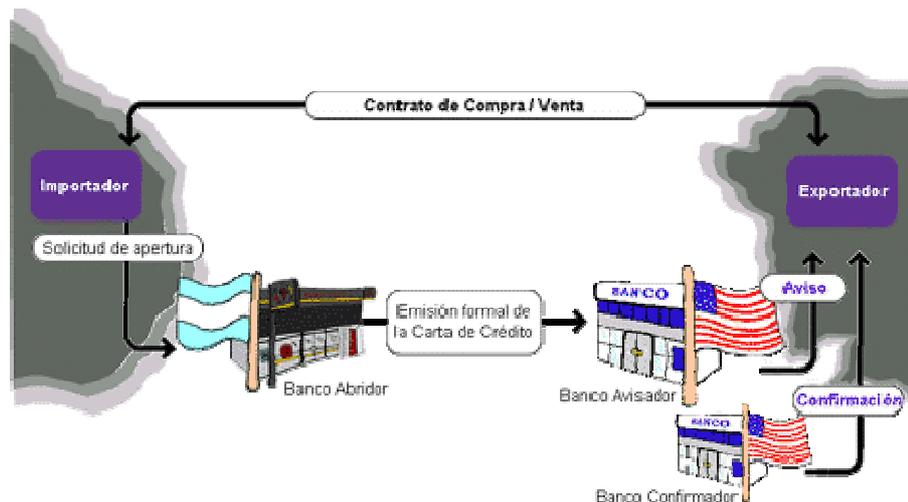
Presentar las contragarantías requeridas en caso que la operación no se otorgue a sola firma.

- A partir de la apertura y notificación, el vendedor puede iniciar el proceso productivo o el acondicionamiento del producto para el embarque, con la seguridad que cobrará, en la medida que cumpla con la presentación de

los documentos requeridos.

- El comprador tiene la seguridad que por el pago y el compromiso asumido, tendrá los documentos de embarque probatorios de la mercadería que fue enviada a su nombre.

Puede ser usado por el comprador como prueba pública del cierre de un negocio, ya que la emisión y notificación es realizada por entidades bancarias en las plazas de comprador y vendedor respectivas.

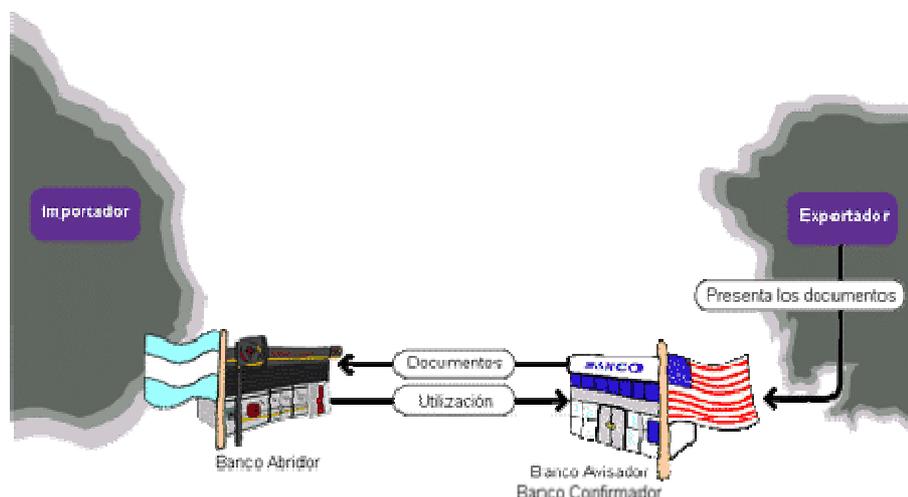


Documentos requeridos

Los documentos presentados variarán en función al contrato entre importador y exportador.

Los elementos más frecuentes son:

- Factura comercial del exportador.
- Copia del documento de transporte utilizado (BL u otro).
- Certificado de análisis (ó Nota de Contenido).
- Certificado de origen (ó Factura consular)



2.5.5 Comunicación Banco Central Argentino A3602

Mediante la comunicación A-3602 el Banco Central estableció el presente régimen informativo cuyas características son las siguientes:

El relevamiento abarcará las emisiones de títulos y los pasivos con residentes del exterior del sector privado no financiero y del sector financiero por cualquier concepto y tipo de acreedor, con excepción de las líneas de crédito tomadas en el exterior por las entidades locales que deberán ser informadas según lo establecido oportunamente por la Comunicación "B" 6912.

La obligación de declaración estará a cargo del deudor, quien presentara sus declaraciones a través de las entidades financieras. Las declaraciones tendrán el carácter de declaración jurada.

Las declaraciones corresponderán al endeudamiento a fin de cada trimestre calendario, comenzando con los pasivos al 31 de diciembre de 2001. Los deudores deberán presentar las informaciones en la Entidad Financiera seleccionada hasta el día 10 del tercer mes posterior al cierre del trimestre. Ejemplo: Las presentaciones al 31/12/2002 podrán presentarse hasta el 10/4/2003

La información comprenderá a los compromisos por capital, condiciones financieras de la obligación como ser tipo de amortización, tasa de interés, periodicidad del pago de intereses, y las cuotas de capital e intereses que estuvieran vencidas e impagas a la fecha de la declaración. La misma se detalla en la comunicación **A 3653**.

2.5.5.1 Características del Aplicativo:

El sistema es un programa con características de monousuario, es decir que está preparado para trabajar en un solo puesto de trabajo, contando con una base de datos local en donde se almacenarán los datos que se presentan a Banco Central.

Permite llevar la carga y gestión de presentación de uno o más deudores para una o más entidades. Nota: Se podrá instalar en tantas máquinas como necesite. El único requisito es que cada deudor se unifique en

un solo equipo, ya que el BCRA centraliza la información por Cuit+Nro de Operación y el programa de carga genera automáticamente el nro. de operación.

Además de las opciones de carga de cada cuadro solicitado por la comunicación tiene opciones de mantenimiento, actualización, backup, consulta de tablas de código y opciones de ayuda.

Al instalar la 'Instalación Base' se genera, en la unidad de disco seleccionada, una carpeta denominada Appsefyc. En una subcarpeta llamada deuda_ext se instala automáticamente el aplicativo Com A 3602 o deuda_ext.exe . Dentro del menú de inicio se genera un entrada denominada Aplicaciones Sefyc, y dentro de ésta un acceso directo denominado Com A 3602.

Dentro de esta última se crearán automáticamente diferentes carpetas que utiliza el sistema, éstas son:

Entrada: dentro de esta carpeta se deberán incorporar los archivos de actualización y los archivos de control de validación.

Salida: dentro de esta carpeta se generarán todos los lotes de presentación por cuit+ entidad, en sendas carpetas CUIT xxxxxxxxxxxxE_XXXXX.

Presentaciones: dentro de esta carpeta se hace un backup del estado previo a una presentación cuando se procede a generar esta última.

Documentos: contiene los archivos html que contiene la ayuda, comunicaciones, gráficos de ayuda, etc.

Errores: esta carpeta contiene los archivos de log de errores de funcionamiento si se llegasen a producir. Dichos archivos se pueden enviar por e-mail a fin de realizar el correspondiente análisis.

2.5.5.2 Documentación:

Al instalar el sistema se copia en la carpeta appsefycdeuda_extdocumentos una serie de archivos .doc y .html que contienen distintos documentos de consulta, como ser las comunicaciones, gráficos de secuencia de carga y actualización , manual del usuario. Estos archivos se pueden consultar desde la aplicación o bien desde el explorador de Windows.

Antes de iniciar la operación del sistema para la carga de datos se sugiere:

1- Acceder desde la página inicial del sistema a la opción Documentos / Documentos, desplegando la siguiente pantalla:

2- Dentro de este menú de opciones se encontrará un detalle pormenorizado de todas las funciones del sistema y los procesos asociados.

3- A partir de las pautas y ejemplos de la “Guía de Uso” se deberá identificar el modo de operación que corresponda según la forma de operar:

- ❖ Modo préstamo.
- ❖ Modo Cuenta Corriente.
- ❖ Modo Saldo.

2.5.5.3 Recomendaciones:

1- Instalar en un equipo que responda a los requisitos básicos y que sea estable, ya que el sistema debe gestionar información que es perdurable en el tiempo.

2- Mantener la estructura de directorio en lo posible, no alterando la distribución de las carpetas que proponen los distintos instaladores, a fin de facilitar posibles actualizaciones.

3- Realizar back-up de los datos periódicamente, ya sea con la opción disponible en el aplicativo o bien que mecanismo propios.

4- Acceder periódicamente a las página web del BCRA de donde se realizan las descargas a fin verificar si hay o no actualizaciones de la aplicación.

5- En lo posible llevar una carga y presentación ordenada, evitando que se superpongan operaciones de distintos períodos.

6- Imprimir los documentos que explican las secuencia de carga y actualización de un nuevo período.

7- Periódicamente ejecutar la opción de Mantenimiento de archivos e índices (Archivos + Mantenimiento + Mantenimiento de archivos e índices).

8- No ingresar o modificar el contenido de los registros contenidos en los

archivos tipo dbf de la carpeta "Data" fuera del sistema, esto provocaría la inmediata inutilización del registro ya que el sistema cuenta con mecanismo de seguridad para controlar la integridad de los datos .

2.5.6 Proceso de Validación – Emisión Certificados de Validación

- ❖ Transcurridos 15 días desde la fecha de vencimiento para la presentación en el Banco, el deudor podrá acceder a la página del BCRA para obtener el archivo de control, para ello deberá ingresar su CUIT y el período de información.
- ❖ El archivo descargado deberá descompactarse y colocarse en la subcarpeta *entrada* , que se halla en el directorio *appsefycdeuda_ext*. Luego ingresar al aplicativo y ejecutar la opción *Menú +Presentación + Procesar Validación*
- ❖ Finalizado el proceso de control se podrá verificar el estado de los registros en los campos de fecha de validación y estado.
- ❖ Una vez finalizado el proceso de validación el deudor podrá:
- ❖ Imprimir los Certificados de Validación: Desde la Página Inicial seleccionará “Presentación” / “Certificado de Validación” y a continuación las operaciones a imprimir.
- ❖ Generar para cada operación un nuevo trimestre.

PARTE III

Plan de Negocio

Hoy por hoy INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING cuenta con una excelente oportunidad de salir a competir al mundo con sus empresas, ya sea por una cuestión coyuntural local, dado a que lentamente está volviendo a aparecer el crédito; como por el tipo de cambio que se mantiene competitivo y estable desde un tiempo atrás. Por otro lado, en el país se está tomando como política de estado los procesos integracionistas, acelerando y promoviendo los mismos (MERCOSUR, CAN, ALCA, UE, CARICOM)

Este plan de negocios se basa en las investigaciones realizadas por los integrantes de esta Tesis, cuyas conclusiones se plasmaron en la encuesta realizada a las empresas de la región (Ver Formulario en el Anexo I).

3.1 Resumen ejecutivo

International Trade Outsourcing procura captar el mercado de empresas PYMES de la región, fabricantes de máquinas y equipos para la industria alimenticia que deseen comenzar a incursionar en el ámbito internacional o mejorar el acceso a mercados extranjeros.

Lo particular del proyecto es que desarrollaremos nuestro trabajo exclusivamente bajo la forma de “Tercerización de comercio exterior”, de esta forma nos integraremos a la empresa, considerándonos parte de ella y a su vez la empresa delegará en expertos el manejo del área de comercio exterior.

Este plan de negocios expone la forma en la cual captaremos nuestros clientes, definiremos nuestro negocio, desarrollaremos una estrategia, un plan de marketing y un plan financiero.

Los creadores de esta empresa, los Sres. Gómez Ezequiel, Scarafía Ignacio y Tomásín Diego, serán los encargados de su administración estratégica y gestión operativa de la misma.

La estrategia genérica, se basará en brindar un servicio diferenciado de excelencia, demostrando que contamos con exhaustivos conocimientos en el tema, fruto de nuestra carrera académica y trabajo profesional.

El financiamiento del proyecto partirá del propio pecunio de los socios, quienes realizarán los aportes necesarios para el logro de los objetivos

y actividades propuestas en este trabajo.

3.2 Situación actual

La empresa está en su etapa de formación, la misma se constituirá como Sociedad de Hecho.

Desde su comienzo estará integrada por sus propios dueños, verdaderos impulsores de este nuevo emprendimiento. Desde sus inicios trabajaremos con seis empresas interesadas en dicho proyecto, las mismas fueron contactadas por sus propios dueños, partiendo de la idea de que manejaremos el área de comercio exterior como si fuéramos parte de la empresa y siendo éticamente responsable de no divulgar ningún tipo de información ni brindar nuestros servicios a empresas competidoras de nuestros clientes.

Todas las empresas son fabricantes de máquinas y equipos para la industria alimenticia de la región Rosario.

3.3. Información básica general

Visión: Ser los pioneros y líderes en el desarrollo del outsourcing en Comercio Exterior en el ámbito regional.

Misión: Brindar servicios de comercio internacional de excelencia, dentro de un ambiente de colaboración, brindando una imagen internacional de desarrollo, ajustándonos a los estándares internacionales, con oportunidades de progreso en la región.

Propósito: En un mediano plazo lograr el reconocimiento en el ambiente empresarial de nuestra zona.

Valores de nuestra Compañía: Operaremos apegándonos a estrictos lineamientos legales y éticos, procurando el desarrollo empresarial de la región, especialmente en el sector PYME, orientadas en la fabricación de máquinas y equipos para la industria alimenticia.

Objetivos:

Básicamente existen una serie de objetivos centrales a seguir:

- Conseguir una alta participación en el mercado de las PYMES locales.
- Diversificar el riesgo, con la participación de varias empresas.
- Elevar al máximo la rentabilidad brindando un servicio de calidad.
- Lograr una relación asociativa entre las empresas del grupo.
- Producir un efecto sinérgico que potencie las exportaciones de las empresas del grupo.
- Potenciar la ventaja de ofrecer una gama ampliada de productos del rubro.
- Analizar permanentemente nuevas estrategias para seducir el ingreso de nuevas empresas (clientes).
- Realizar alianzas estratégicas, joint-ventures, acuerdos comerciales, etc. Con empresas locales y del exterior.
- Reducir costos de información, promoción, distribución, viajes y misiones comerciales, servicios de comercio exterior, etc.

3.4 Organización del negocio

3.4.1 Historia:

Nuestra empresa, INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING no cuenta con una larga historia; sino que todo surgió de una idea básica de los tres integrantes de la tesis, la cual fue desarrollándose desde los últimos años de nuestra carrera, en base a investigaciones y estudios de campo en diversas empresas del mercado regional.

Desde entonces hemos estado planificando la mejor manera de

llevar a los hechos el proyecto que se fue formando y perfeccionando a partir de todos los conocimientos adquiridos durante los años de cursado para el desarrollo de este proyecto de negocio.

3.4.2 Descripción del negocio:

INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING es una compañía dedicada a hacerse cargo de las actividades de comercio exterior en forma parcial o total, según las necesidades particulares, de cada uno de nuestros clientes.

Ofrece servicio de asesoramientos y conducción del departamento de comercio exterior, orientadas a las PYMES de la región, dedicadas al rubro maquinas y equipos para la industria alimenticia.

El equipo de trabajo está conformado por los tres integrantes de la tesis, quienes llevarán a cabo todas las actividades de comercio exterior con excepción de la gestión de despachos aduaneros, actividad que en el futuro anexaremos contratando un despachante de aduanas para trabajar dentro de nuestra estructura.

Infraestructura:

Operaremos desde una oficina ubicada en el micro centro de Rosario, la cual se encuentra a una distancia equidistante de todas las empresas y de los sitios con los cuales interactuaremos diariamente (Banco, Aduana, Despachante). Asimismo habrá una comunicación permanente (personal y on-line) con los clientes, para evitar la formación de compartimentos estancos.

Parte del trabajo operativo se realizará dentro de la misma empresa, para auditar los procesos de fabricación, alistamiento de la mercadería, packaging, etc. evitando cualquier tipo de distorsión que pueda ocasionar retrasos o inconvenientes en la gestión de exportación.

Asimismo es conveniente la visita a las distintas áreas para estar en contacto permanente con las actividades de toda la organización.

3.4.3 Tipo de sociedad:

Nuestra empresa se constituirá como Sociedad de Hecho, esto debido a los costos reducidos que deroga la constitución de la misma comparada con sociedades regulares, ya que no requieren registración ni obligatoriedad de contables.

Este tipo de sociedad fue elegido por la facilidad de constitución, pero con la intención de que en un mediano plazo incrementemos el capital y/o incorporaremos un nuevo socio, pasando a formar una sociedad regular.

PARTE PERTINENTE DE LA LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES 19.550 REFERIDA A SOCIEDADES IRREGULARES Y DE HECHO:

SECCIÓN IV:

Artículo 21.- Las sociedades de hecho con un objeto comercial y las sociedades de los tipos autorizados que no se constituyan regularmente, quedan sujetas a las disposiciones de esta sección

Regularización.

Artículo 22.- La regularización se produce por la adopción de uno de los tipos previstos en esta ley. No se disuelve la sociedad irregular o de hecho, continuando la sociedad regularizada en los derechos y obligaciones de aquella; tampoco se modifica la responsabilidad anterior de los socios.

Cualquiera de los socios podrá requerir la regularización comunicándolo a todos los socios en forma fehaciente. La resolución se adoptará por mayoría de socios, debiendo otorgarse el pertinente instrumento, cumplirse las formalidades del tipo y solicitarse la inscripción registral dentro de los 60 días de recibida la última comunicación. No lograda la mayoría o no solicitada en término la inscripción, cualquier socio puede provocar la disolución desde la fecha de la resolución social denegatoria o desde el vencimiento del plazo, sin que los demás consocios puedan requerir nuevamente la regularización.

Responsabilidad de los socios y quienes contratan por la sociedad.

Artículo 23.- Los socios y quienes contrataron en nombre de la sociedad quedarán solidariamente obligados por las operaciones sociales, sin poder invocar el beneficio del artículo 56 ni las limitaciones que se funden en el contrato social.

Acción contra terceros y entre socios.

La sociedad ni los socios podrán invocar respecto de cualquier tercero ni entre sí, derechos o defensas nacidos del contrato social pero la sociedad podrá ejercer los derechos emergentes de los contratos celebrados.

Representación de la sociedad.

Artículo 24.- En las relaciones con los terceros, cualquiera de los socios representa a la sociedad.

Prueba de la sociedad.

Artículo 25.- La existencia de la sociedad puede acreditarse por cualquier medio de prueba.

Relaciones de los acreedores sociales y de los particulares de los socios.

Artículo 26.- Las relaciones entre los acreedores sociales y los acreedores particulares de los socios, inclusive en el caso de quiebra, se juzgarán como si se tratase de una sociedad regular, excepto respecto de los bienes cuyo dominio requiere registración.

3.5 Definición del negocio:

El servicio a prestar a nuestros clientes, está enfocado en el asesoramiento y/o manejo integral del departamento de Comercio Exterior, entre sus principales aspectos, podemos mencionar: Logística Internacional, Operatoria Aduanera y Bancaria, Introducción a nuevos mercados, Marketing Internacional, Contratos, Joint Venture, Seguimientos de la cartera comercial, etc.

3.5.1 Metodología de trabajo interno:

Cada uno de los socios de la empresa manejará una parte proporcional de la cartera de clientes, quienes pasarán a ser ejecutivos de cuenta, con el objetivo de que la comunicación y relación esté dirigida a un mismo receptor y emisor, porque en este tipo de negocios se requiere un seguimiento permanente, evitando tergiversar la información. Por otro lado, también es necesario que sea uno solo el responsable de administrar su cartera.

Asimismo, la toma de decisiones estratégicas y tácticas serán definidas por los tres socios (daily meetings), antes de que el ejecutivo de cuenta la presente al cliente.

Realizaremos con los clientes reuniones semanales y/o cuando se necesario.

3.5.2 Sector industrial:

Proveedores:

Son aquellos que realizan determinadas actividades que están fuera de nuestro alcance, por estar más especializados o tener alguna habilitación especial para la realización de determinadas actividades.

Entre ellos contamos con despachantes, agentes de transportes, armadores, servicios de courier, bancos, etc. Asimismo recurrimos a proveedores de información como Fundación Exportar, Cancillería, Cámaras, Consulados, Secretarías, entidades intermedias, etc.

Potenciales Competidores:

Por el auge de las actividades de comercio exterior están surgiendo nuevas empresas de asesoría, que centran sus estrategias en estas nuevas actividades. A pesar de ello aún no hay claros competidores que brinden

servicios de outsourcing en este rubro.

Competencia actual:

Dado que es un servicio nuevo en la región, no existen competidores directos.

Sustitutos:

Entre ellos podemos mencionar algunos despachantes de aduana y agentes de transportes que ofrecen servicios adicionales a los que usualmente prestan por su actividad.

Clientes:

Nuestros futuros clientes serán empresas PYMES de la Región – Rosario, todas ellas fabricantes de máquinas y equipos para la industria alimenticia cuyo tamaño sea relativamente similar, como así también el destino de sus exportaciones (enfocadas a países limítrofes y plazas latinoamericanas).

Existirá también un común denominador de todas las empresas que será la muy buena relación precio-calidad de sus productos y la visión compartida de mediano y largo plazo. Estos aspectos son esenciales para que conviertan a nuestros clientes en un grupo muy homogéneo.

Esto nos permite minimizar costos de diferente tipo, asimismo compartir información, canales de venta, estudios de mercados para productos similares, optimización del transporte y conocimiento de los requisitos, medidas para-arancelarias y certificaciones necesarias para el ingreso en determinados mercados.

El grado de dispersión de las empresas será considerablemente reducido, debido a que todas pertenecen a un mismo rubro, donde el nivel de complementariedad puede que sea uno de los factores *claves* para el éxito del proyecto, produciendo el efecto “remolque” sobre el conjunto.

Por otro lado procuraremos producir una clara ventaja de ofrecer productos complementarios de un mismo rubro, para mejorar la oferta de productos, sea en términos de escala o de alcance/ampliación de la gama.

Asimismo existen beneficios derivados de la difusión de la información, a partir de la interacción repetida de las empresas que forman parte de nuestra cartera de clientes. Nuestro trabajo en este sentido será el de generar vínculos inter-empresa que faciliten el flujo de información comercial y experiencias entre ellas en materia de negocios internacionales.

Por último, podemos destacar que la idea de formar a nuestros clientes en un grupo homogéneo deriva también en la consecuencia a largo plazo de conformar algún tipo asociativo (Consortio de Exportación, U.T.E., Grupo Exportador, ACE, etc.)

Una breve descripción de nuestro cliente PYME:

Básicamente no hay una definición exacta de Pyme, y por lo tanto, que tipo de empresas pueden encuadrarse dentro de una definición semejante. Además, dicha definición tendería a variar de un país a otro, o de un sector a otro de la economía: posiblemente una empresa de 400 empleados sea considerada aquí como una empresa grande, mientras para los estándares japoneses se trataría de una empresa pyme. Asimismo, una empresa de esa cantidad de empleados en el sector textil sería pequeña o mediana en la mayoría de los países del mundo, mientras, una explotación ganadera con esa dotación de personal sería de enorme importancia.

“Una definición que podría darse a las pymes, es que son aquellas empresas que tienen muy difícil acceso al crédito, y a la información que tienen que fragmentarla y procesarla y que, en general, no cuentan con medios para actuar en función de esa información”

En nuestro país, la Ley 24.467 de Promoción de Pymes, define este tipo de empresas como aquellas que:

- No tengan más de 40 trabajadores
- Tengan una facturación anual inferior a cierta cantidad fijada para cada tipo de actividad económica.
- Posean una cantidad inferior a cierta valor de activos aplicados al proceso productivo.

Más allá de la definición legal, y de los sectores donde las empresas se desempeñen, puede resultar más conveniente encuadrar una empresa como Pyme a partir de las características más notorias de este tipo de empresas:

- poca formalización de sus procesos productivos, lo que da mucha flexibilidad, pero también le impide lograr eficiencia en grandes volúmenes (por lo tanto son más comunes en nichos de mercados y suelen buscar estrategias de diferenciación de producto)
- coinciden en ella los roles de propietario y de gerente y, en general, este management no es un profesional. El empresario suele ser reacio tanto a delegar como a contratar asesoramiento y concentra fuertemente todo el poder de decisión su figura.
- suelen tener enormes dificultades para el acceso a los mercados de capitales, mucho más a financiaciones de largo plazo
- carecen de planes estratégicos formales, dificultad para elaborarlos.
- en la Argentina la inmensa mayoría de las pymes son también empresas familiares.
- por último, y sobre todo en las empresas industriales, es muy común la política de pequeñas inversiones en los cuellos de botella del proceso antes que inversiones más espaciadas pero de mayor porte. Así, una característica típica de las pequeñas industrias argentinas es la combinación en su planta productiva de equipamiento de épocas muy distintas
- En nuestro caso nos centraremos particularmente en las PYMES regionales fabricantes de máquinas y equipos para la industria alimenticia. Las cuales en base a nuestro estudio, superan el centenar de empresas.

3.5.3 Barreras de ingreso:

Las barreras de ingreso creadas para nuestros competidores son principalmente de tipo soft, entre las más importantes podemos mencionar:

- Diferenciación: Derivada del pronto posicionamiento de nuestra empresa dado por el servicio al cliente y por ser el primero en el sector industrial.
- Conocimientos: Aunque hoy no es considerada una barrera de ingreso, en nuestro caso y para un corto plazo la consideramos una barrera de ingresos para nuestros competidores.

Poder negociador de los compradores: Reducido, por las escasas fuentes alternativas de suministro (competidores). Se enfrentarían a elevados costos por el cambio de proveedor.

Como desventaja podemos mencionar que éste se integre piramidalmente dejándonos afuera del negocio.

Poder negociador de los proveedores: Reducido por la integración de empresas, somos un cliente importante de nuestros proveedores. Con posibilidades de integración hacia atrás. Existe gran variedad de proveedores.

3.6 Estrategias y planes

3.6.1 Estrategia del negocio:

Nos basamos en brindar un servicio diferenciado como una alternativa clara y viable para nuestro mercado objetivo. Asimismo construiremos relaciones a largo plazo con los clientes, no solo negocios de una sola vez sino fortalecer la relación comercial en el tiempo, aprovechando un nicho aún no explotado.

No venderemos únicamente servicios, también debemos cumplir. Debemos demostrar en nuestros clientes que contamos con el negocio del conocimiento intensivo y el negocio del servicio intensivo que decimos ser.

Todo esto nos llevó a lanzar nuestra estrategia básicamente en el sector PYME donde se presentan las mayores dificultades y dudas de cómo enfrentar las exigencias de los mercados internacionales.

Esta deducción fue el resultado del cuestionario enviado a una gran

cantidad de empresas del rubro. (ver anexo).

Estimamos que pasarán 2 años antes de que nuestros competidores realicen este tipo de actividades, básicamente por las barreras de entrada previamente analizadas y por los llamados “puntos ciegos o tendencias” por el cual nuestros competidores no ven la importancia de los eventos (como un movimiento estratégico) en absoluto o lo ven en forma incorrecta.

Para esta fecha habremos conseguido el volumen más importante del mercado y éste les resultará poco atractivo porque la mayoría del mercado estará ya abastecido.

Asimismo aplicaremos las siguientes estrategias de integración:

- Integración hacia atrás: Básicamente procuraremos integrarnos con un despachante de aduana, que trabaje en gran medida para satisfacer nuestra demanda en cuestiones de exportación e importación. En materia de fletes y agentes de carga, también trabajaremos con un Forwarder que nos brinde tarifas especiales y bonificaciones por cantidad, es el mismo caso para los servicios de courier. Por otro lado trabajaremos también con un solo banco que posea ampliamente desarrolladas sus actividades de comercio exterior, con corresponsalías y/o sucursales en las plazas más importantes del mundo.
- Integración hacia adelante: Nos integraremos con nuestros distribuidores y representantes en cada mercado objetivo. Ofreciendo la gran ventaja de representar varias marcas de primer nivel del rubro de maquinarias para la industria alimenticia.

En base a la estrategia genérica se hará hincapié en las estrategias departamentales:

- Estrategias de Producto(servicio):

Línea de producto: Específica.

Calidad: Servicio de excelencia en calidad, confiabilidad y seguridad.

Características: Satisfacer necesidades de nuestro cliente.

Marca: Reconocimiento, distinción.

- Estrategias de Marketing:

La idea de base como estrategia de marketing es ponernos fuera de alcance, concentrándonos en mercados especializados que no le interesen en principio al competidor, más precisamente donde el competidor todavía no encontró el nicho. Asimismo comenzaremos en un territorio reducido. Diferentes pero selectos medios promocionales serán usado para impulsar la imagen de la empresa. (ver plan de Marketing)

- Estrategias de Management y servicios:

Tecnología de la información: Dispondremos de información permanentemente actualizada con integración de los sistemas de información, manejando bases de datos , Internet, y otros sistemas de información.

Finanzas: Manejaremos estratégicamente el flujo de efectivo y saldos excedentes, manejo del financiamiento para exportaciones (forfaiting, factoring, financiación bcria., etc) , procesamiento de pagos, devolución de IVA, utilización de letras, bonos, etc.

Jurídica: Manejo y protección de la propiedad intelectual y de marcas. Análisis de los contratos, protegiendo el interés de nuestros clientes, estudio jurídico de los procesos de integración, fusiones, formación de nuevas sociedades, escisiones, transformaciones, etc.

3.6.2 Matriz multicriterio de nuestra organización (Interpretación):¹

¹ Jean – Jacques Lambin. La Elección de una estrategia de marketing. En: Marketing Estratégico. 3ra. Edición. España. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.1995. Pág. 321 a 359.

		B		C
Actividad	Alta	Desarrollo selectivo (Dilema)		Crecimiento ofensivo (Estrella)
	Medio			
	Baja	A Desinversión (Perro)		D Perfil Bajo (Vaca lechera)
		Débil	Media	Fuerte
		Competitividad		

De esta matriz podemos obtener un sistema de clasificación de dos dimensiones, similar a la del BCG.

- **ZONA B:** *Es la zona en la cual nos encontramos en este momento.* Según la matriz BCG estamos en un dilema, con débil o nula cuota relativa en un mercado de expansión rápida, el cual nos exige importantes fondos para financiar el crecimiento. Es por ello que nuestro objetivo prioritario es aquí de “desarrollar la cuota de mercado”. Según la matriz “atractivo-competitividad” la ventaja competitiva es débil, pero el atractivo del mercado es alto.
- **ZONA A:** Para este caso, los atractivos y las posiciones son muy débiles, la orientación estratégica es la de “mantenimiento sin inversión o desinversión”.
- **ZONA C:** Los atractivos del producto-mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados; la orientación estratégica a seguir es la de un crecimiento ofensivo, para la matriz BCG se estaría en el cuadrante estrella. *Esta es la zona*

donde debemos ubicarnos y procurar mantenernos una vez comenzadas nuestras actividades.

- **Zona D:** Es el típico caso de la vaca lechera, donde la tasa de crecimiento del mercado es baja pero es por donde ingresan los fondos del negocio. En este caso el atractivo del mercado es relativamente bajo.

3.6.3 Posicionamiento:

Luego de un profundo análisis del sector, hemos observado que existe un hueco en la mente de los empresarios PYMES, en lo referente al outsourcing del comercio exterior. No nos tenemos que confundir en la gran cantidad de estudios de comercio exterior, ya que estos brindan asesoramiento general, pero en ningún caso asumen la responsabilidad ni el compromiso de ser parte de la empresa.

Nuestros impulsores de posicionamiento son:

- Competencia: Debemos demostrar que disponemos de los conocimientos, de los medios, del Know How y de las capacidades necesarias para suministrar el servicio. Se trata del profesionalismo con el que nos desenvolveremos en el ámbito empresario.
- Seguridad: Debemos demostrar que nuestros clientes están a salvo de todo riesgo que pueda ocasionar un mal manejo de las operaciones de comercio exterior (legal, financiero, comercial, etc.)
- Seriedad: Ya que seremos la cara de la empresa ante sus clientes internacionales, es fundamental demostrar la seriedad en los negocios.

3.6.4 Contexto:

La globalización, presenta como principal reto, una creciente

presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la importación como por la de la inversión directa; esto significa una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos.

La clave hoy pasa por la penetración en otros mercados; que trae como consecuencia varios beneficios, como la reducción de costos fijos (aumento de escala), optimización de la capacidad instalada, diversificar las operaciones en mercados geográficos con riesgos políticos, económicos y financieros diferentes.

Desde otro punto de vista podemos mencionar el ciclo de vida del producto, el cual puede encontrarse en diferentes etapas en diferentes mercados, lo que demuestra que un producto en declinación en un mercado, puede ser perfectamente viable en otro.

3.7 Plan de Marketing

El plan de marketing de base considerado es adoptar un precio adaptado a las necesidades de cada empresa, esto nos permite fijar un precio no estandar y si diferenciado, orientado a soluciones particulares.

El volumen de ventas sólo podemos medirlo en los clientes estables que adquirirán nuestro servicio, el cual surge de la encuesta (ver documentos anexos), entre 6 y 8 empresas durante el primer año.

3.7.1 ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS:

Más allá del escaso margen para fijar precios por los servicios prestados dada la falta de posicionamiento fijaremos un precio elevado dado que nuestra intención es la de mostrar que brindamos un servicio nuevo, a medida y especializado. Esto permitirá ganar porciones de mercado con prontitud . Es decir, “la fijación de precios como un instrumento activo y dinámico para lograr los objetivos de marketing”.

Esta ventaja crea una importante barrera de entrada a los competidores potenciales.

3.7.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

La fuerza de venta (comunicación personal) será la visita personal a cada una de las empresas de la región ofreciendo y dando a conocer las ventajas de nuestro servicio.

Por otro lado la cercanía de las empresas y la similitud de las mismas, permiten importantes ahorros de comunicación.

En cuanto a las acciones a desarrollar en cuestiones de marketing promocional se basarán en algunas de las siguientes actividades:

- utilizaremos un website especializado (en Castellano, Inglés, Portugués y Francés)
- catálogos descriptivos y CD
- presentación y/o esponsorero de cursos de actualización de comercio exterior, etc.
- Alguna publicidad corporativa (preferentemente en medios gráficos)
- Merchandising creativo.
- Participación y visitas a ferias, exposiciones y ruedas de negocios.

3.7.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN:

Al ser este un servicio especial, la distribución del mismo es realizada por los mismos creadores de la compañía.

3.7.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO:

En relación al producto, en nuestro caso un servicio, la línea a promover no será amplia, sino que se tenderá a fomentar en mayor medida nuestro servicio de tercerización del comercio exterior sin anexos de otras actividades, la idea es focalizarnos específicamente en lo que nos hace competitivos. La opción de concentrarse en pocos productos tiene sus innegables ventajas ya que no añadiría una complejidad mayor a la gestión.

3.8 Plan financiero

Estado de situación patrimonial (al inicio de actividades)

Activo			
			4000
caja		3000	
Bancos		1000	
Bien de uso			
Muebles y útiles			5000
	2 PC	2400	
	Central telefónica	200	
	6 Sillas	300	
	Fax/impresora	1500	
	3 Escritorios	500	
	Utiles de escritorio	100	
Total Activo			9000
Pasivo			0
Total pasivo			0
Patrimonio Neto			9000

Costos de operación, los primeros seis meses

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por servicios	3000	3200	3800	4900	6500	7900
Costos de venta/servicio	0	0	0	0	0	0
utilidad bruta	3000	3200	3800	4900	6500	7900
Costos de operación						
Comunicaciones	120	120	120	150	150	150
Viáticos	80	80	80	80	80	80
Publicidad	150	150	150	150	220	220
Sueldo de los socios	1400	1400	1400	2100	2100	2100
Total costos de operación	1750	1750	1750	2480	2550	2550
Utilidad neta	1250	1450	2050	2420	3950	5350

Flujo de efectivo, los primeros seis meses

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Utilidad neta	1250	1450	2050	2420	3950	5350
A-1 Cuentas por cobrar	0	-1000	1000	-1000	1000	-1000
A-2 Alquiler pagado por adelantado	-2000	400	400	400	400	400
A-3 Activo fijo	0	0	0	0	0	1400
A-4 Depreciación	0	29	29	29	29	29
Flujo de efectivo	-750	879	3479	1849	5379	6179

A-1 Se concede a dos clientes de menores recursos crédito a 30 días.

A-2 El alquiler de las oficinas se paga por semestre adelantado (total: \$2400) para lograr un dcto. del 20% sobre \$3000.-

A-3 Al finalizar el semestre se compra una nueva PC

A-4 Amortización mensual
 2 PC (\$2400-\$1000)/2 años 700 29,1666667

CONCLUSION

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del Outsourcing en las empresas a nivel mundial. Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicios a clientes exigentes.

Como todo proceso administrativo, en el Outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Una de las diferencias fundamentales con los Grupos Exportadores y Consorcios, es que en éstos existe un vínculo difícil de manejar por diferencias culturales y/o experiencias y políticas empresarias divergentes, también en éstos a veces se obstruye el proceso de construcción por intereses egoístas de búsqueda de determinados resultados; mientras que en INTERNATIONAL TRADE OUTSOURCING la relación es directa con la empresa, es decir, somos considerados como un área de la misma. Por otro lado el grupo exportador no puede exportar como ente y el Consorcio aún no tiene una legislación clara sobre el tema.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el Outsourcing del Comercio Exterior es la disminución de costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de mejores tecnologías y Know-How.

Dado a estos procesos de cambios en el pensamiento de las empresas, estamos seguros que nuestro emprendimiento puede satisfacer las nuevas necesidades de las PYMES, que están comenzando un proceso de internacionalización dentro de una economía globalizada, y deben enfrentarse día a día a diferentes barreras casi insuperables si sólo aplicaran sus propios recursos para sortear todos los obstáculos, que implican la apertura hacia

nuevos mercados.

Anexo I

Los resultados obtenidos sobre una base de 12 empresas encuestadas del rubro “Maquinaria y equipamiento para la alimentación”, fue que 6 de las mismas requerían del desarrollo de un área de comercio exterior, con al menos una persona que se encargue de todas las actividades administrativas, operativas y comerciales que el área requiere y que estas empresas no lo contaban ya sea por una cuestión de presupuesto, tiempo o conocimiento.

Formulario para el análisis del mercado.

Qué monto de Facturación Anual tiene la empresa (sin considerar IVA y Ingresos Brutos)

- menos de \$200.000
- entre \$200.000 y \$400.000
- entre \$400.000 y \$1.000.000
- entre \$1.000.000 y \$2.000.000
- entre \$2.000.000 y \$4.000.000
- entre \$10.000.000 y \$20.000.000
- entre \$20.000.000 y \$40.000.000
- más de \$40.000.000

En qué sector se encuentra

- Agropecuario
- Industria y Minería
- Comercio
- Servicios

Qué dotación de personal tiene (incluido el personal eventual, pasantes, etc.)

- Menos de 5
- entre 5 y 10
- entre 10 y 20
- entre 20 y 40
- entre 40 y 60
- entre 60 y 100
- más de 100

¿Es una empresa familiar? (se considera empresa familiar a una empresa donde el capital de la sociedad se encuentra en mando de los miembros de una familia)

- Sí
- No

Durante los años de la convertibilidad (1991-2001) ¿llevaron a cabo operaciones de comercio exterior?

- Sí
- No

En caso que haya contestado afirmativamente:
¿qué tipo de operaciones?

- Importación
- Exportación

Actualmente, ¿realizan actividades de Comercio Exterior?

- Sí
- No

En caso que haya contestado afirmativamente:
¿qué tipo de operaciones?

- Importación
- Exportación

En caso que hay seleccionado “Exportación”
¿qué porcentaje de las ventas se destina al mercado exterior?

- menos de 15%
- entre 15% y 30%
- entre 30% y 45%
- entre 45% y 60%
- entre 60% y 75%
- más del 75%

En caso que haya seleccionado “Importación”
¿qué porcentaje de sus compras las provee el mercado exterior?

- menos de 15%
- entre 15% y 30%
- entre 30% y 45%
- entre 45% y 60%
- entre 60% y 75%
- más del 75%

Con respecto a sus operaciones de comercio exterior: ¿en qué medida su empresa fue afectada por la devaluación?

“Tuvimos que dejar de proveernos en el mercado exterior y comenzamos a comprarlos en el mercado interno”

“Tuvimos que dejar de proveernos en el mercado exterior y comenzamos a sustituir nosotros mismo esos insumos”

“Tuvimos que proveernos con productos de inferior calidad”

“Accedimos con nuestras productos a mercado a lo que antes no podíamos entrar por estar con un precio demasiado elevado”

“La reactivación del mercado interno no nos da capacidad para pensar en exportar nuestra producción”

Otros.....
.....
.....
.....

Ha utilizado alguna vez los servicios de los distintos organismos públicos, mixtos y privados de promoción del comercio exterior

- Sepyme
- Agencia de Desarrollo Regional Rosario (ADERR)
- Secretaria de Comercio de la Municipalidad
- Ministerio de Agricultura, Ganadria, Industria y Comercio (MAGIC)
- Fundación Exportar
- Fundación Banco de Boston

Otro:
.....
.....
.....

¿qué tipo de servicios a utilizado de estos organismos?
.....
.....
.....

¿Qué tipo de ayuda le interesaría recibir de este tipo de organizaciones públicas, privadas y mixtas?

- Asesoramiento en materia logística (fletes, consolidados, transporte multimodal, etc.)
- Asesoramiento en general
- Financiamiento
- Información comercial
- Asesoramiento legal y aduanera

Otros:
.....
.....
.....
.....

.....

¿Sus operaciones de Comercio Exterior son enteramente realizadas por personal interno de la empresa o cuenta con el asesoramiento de profesionales exteriores? (exceptuando despachantes)

- Trabajo siempre con personal de la empresa, sólo recorro a un despachante cuando la operación está preparada
- Trabajo con profesionales de comercio exterior que se encargan, entre otras cosas, de contratar al despachante
- Poseo otro esquema de trabajo:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Atte.

Bibliografía

- 1 Kotler y Armstrong. Marketing. 8va. Edición. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2001.
- 2 Jean Jacques Lambin. Marketing Estratégico. 3ra. Edición. España. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A 1995.
- 3 Carlos Alberto Ledesma. Principios de Comercio Internacional. 4ta. Edición Actualizada. Buenos Aires. Ediciones Macchi 1992
- 4 Phillip R. Cateora. Marketing Internacional. 8va. Edición. México. Irwin/McGraw-Hill 1999.
- 5 Al Ries – Jack Trout. Posicionamiento. 2da. Edición revisada. España. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. 1989.
- 6 Carlos A. R. Cleri. Estrategia de Alianzas. 1ra. Edición. Argentina. Ediciones Macchi 1996.
- 7 Michael E. Porter. Estrategia Competitiva. 25ta. Edición. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1998.
- 8 Richard Stutely. Plan de Negocios “La estrategia inteligente”. 1ra. Edición. México. Prentice Hall 2000.
- 9 Peter Drucker. La Gerencia de Empresas. 1ra. Edición pocket. Argentina. Editorial Sudamericana. Junio de 1999.
- 10 Jordi Canals. La Internacionalización de la Empresa. 1ra. Edición. España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.1994.
- 11 Juan Luis Colaiacovo. Canales de Comercialización Internacional. 1ra. Edición. Argentina. Ediciones Macchi 1996.
- 12 Código Aduanero de la República Argentina. Bs. As. Argentina. Edición 2001. Victor P. de Zavalía S.A. 2001.
- 13 Código de Comercio de la República Argentina. Bs. As. Argentina. Edición 2003. La Ley S.A. 2003.
- 14 www.firmbuilder.com. Outsourcing – Firmbuilder.com: Outsourcing helps firms to focus on core competencies
- 15 http://www.geocites.com/altuve.geo/edu/outaourcing_faq.html
- 16 <http://www.canacintra.org.mex/canacintra/serv/mbol.htm>
- 17 Harvad Business Review. November- December 1992. Strategic

Sourcing: To Make or Not To Make

- 18 www.findarticles.com: Time and Cost push outsourcing boom
- 19 www.findarticles.com: The ABCs of outsourcing.
- 20 www.infocomercial.com: Notas periodística
- 21 <http://www.outsourcing-faq.com/html>
- 22 www.findarticles.com: The ABCs of outsourcing.
- 23 Rothery, Brian y Ian Robertson, "OUTSOURCING". La subcontratación. Limusa, 2da edición, 1997.