

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercio Internacional

Tesina Título:

Exportación de motores eléctricos monofásicos a Paraguay

Alumno: Gastón Rivero

Email: gastonrivero11@gmail.com

Domicilio: Lamadrid 156 bis - Rosario

Teléfono: 0341-156174398

Tutor de Contenidos: Dr. Edgardo Astbury

Tutor Metodológico: Mg. Ana María Trottni

Diciembre 2013

Agradecimientos

Agradezco al grupo docente de la Universidad Abierta Interamericana, quienes con su amor a la enseñanza y experiencia, me han ayudado a transitar el camino del aprendizaje.

En particular al Doctor Edgardo Alberto Astbury y a la Magister Ana María Trottni, que me han guiado y acompañado desde el comienzo de mi carrera.

Agradezco a Dios y a mis padres, Hugo y Roxana, por haber nacido y por ser ellos la primera escuela, y gracias a quienes se formó el hombre que hoy presenta su humilde Tesis.

A mi abuela Clara, que cumplió el rol de abuela, de madre, de tutora y que lo sigue haciendo con el amor incondicional que una abuela tiene para con su nieto.

A mis compañeros, con los cuales compartí días de estudio y que logramos juntos, llegar a convertirnos en Profesionales.

Gracias a todos ellos y que Dios los bendiga

Índice

	Página
Introducción	5
El producto a exportar:	5
La empresa exportadora:	7
<u>Capítulo I</u>	14
Producción de motores monofásicos en Argentina	14
Proceso productivo.....	19
Uso del producto y condiciones comerciales.....	21
Problemas para concretar la primera exportación:.....	24
FODA de la empresa.....	26
Determinantes de Porter o Diamante de Porter:	27
Matriz de Ansoff	32
Estrategias Competitivas Genéricas de Porter:.....	33
<u>Capítulo II</u>	37
Determinación del precio de exportación	37
Elementos de la fórmula a analizar:	41
Cálculo del precio de exportación:	53
<u>Capítulo III</u>	58
Forma de Pago Seleccionada	58
Contrato de compra-venta internacional	61
Formas de ingresar al nuevo mercado:.....	64
<u>Conclusiones</u>	71

<u>Recomendaciones</u>	75
Bibliografía	77

Introducción

El producto a exportar

El motor eléctrico es un producto utilizado como insumo para la fabricación de un bien superior. Por sí solo no otorga ninguna valía apreciable, pero es un eslabón fundamental en la cadena de valor de la industria metalmecánica. Otorga la capacidad de movimiento, transforma la energía eléctrica en mecánica permitiendo así que otras máquinas cumplan su función. En otras palabras, es un producto intermedio que actúa como corazón de un producto final. Vale aclarar que los fabricantes de motores eléctricos se agrupan en la industria metalmecánica, también conocida como “industria de industrias”, y proveen un insumo vital para la misma.

Algunas aplicaciones del producto:

1. Máquinas y equipos industriales:

Transporte de materiales. Aparejos. Cintas transportadoras. Compresores de Aire. Ventiladores. Sopladores centrífugos. Equipos de aspiración de polvo. Generadores de presión hidráulica. Bombas de vacío. Máquinas para trabajar madera y plástico.

2. Máquinas y equipos para la construcción:

Hormigoneras portátiles y de tambor basculante. Vibradores para hormigón. Montacargas. Cortadoras de mosaico. Pulidoras de piso. Moledoras de ladrillo. Dobladoras y roscadoras de caño. Bombas de desagote. Aire acondicionado central. Electrobombas para elevación de agua. Levanta cortinas y portones.

3. Máquinas y equipos para uso agropecuario:

Movimiento de cereales. Aireación de silos. Ordeñadoras. Picadoras de forraje. Comederos automáticos.

4. Agroindustria e industria alimenticia:

Máquinas envasadoras y embotelladoras. Cintas transportadoras. Equipos para industria lechera. Circulación de aire en cámaras frigoríficas. Compresores de frío. Máquinas para panadería y carnicería.

5. Comercios y servicios:

Máquinas para cortar billetes. Destructoras de documentos. Circuladores y extractores de aire para locales comerciales. Máquinas de limpieza de piso para locales comerciales. Picadoras de carne. Sierras de carnicería. Cortadoras de fiambre. Molinos de café. Rayadoras de queso. Equipos para tintorería y lavandería.

6. Grandes industrias:

Industria minera, petrolera, petroquímica, alimenticia, cárnica, láctea.

7. Aplicaciones domésticas:

Ventiladores de techo. Secadores de ropa. Lavavajilla. Extractores y campanas de cocina. Cortadoras de césped. Turbocirculadores. Bombeadores de pistón. Equipos de aire acondicionado. Elevación y extracción de agua.

La empresa exportadora:

Motores Czerweny SA es una empresa nacida en la ciudad de Gálvez, Santa Fe, en 1941. Desde ese año se dedica a la fabricación de motores eléctricos para diversos usos, bombas para agua, ventiladores de techo, pie y pared. Completa su línea comercial con la importación de productos que no puede fabricar en el país como ser bombas sumergibles, motores eléctricos trifásicos de gran potencia y otros. En la actualidad es una de las fábricas más importantes del país con más de 100 empleados y 20.000 metros cuadrados de planta cubiertos. Cuenta con avanzadas maquinarias y tecnologías que le permiten fabricar productos de altísima calidad y ser líder en innovación a nivel nacional.

Dirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes, las que se hacen más complejas con el paso del tiempo y los avances de la tecnología. Es por esto, que busca estar a la vanguardia tecnológica en lo que compete a la fabricación de sus productos para obtener los más altos estándares de calidad en los mismos, cumpliendo con las normas

internacionales IEC y NEMA de fabricación y normas de calidad ISO 9001-2000.

Es el fabricante número uno de motores eléctricos monofásicos y una de las pocas empresas en el país que cumple con normativas nacionales e internacionales de fabricación, para lograr en sus productos excelencia y calidad. Posee personal técnico altamente capacitado, dedicado a mejorar cada día el rendimiento y consumo de sus productos.

La gerencia de la empresa cree que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un agente de cambio social, es por esto, que se enfoca hacia un desarrollo sostenible en el tiempo, trabajando día a día con la finalidad de mejorar el medio ambiente y la sociedad que los rodea. Es pionera en la realización de actividades de esparcimiento e inclusión social para todos sus colaboradores y sus familias.

Su red comercial abarca el ancho y largo del todo el territorio Argentino alcanzando un porcentaje de participación del 40% en el mercado local. Verdaderamente es una empresa muy exitosa en Argentina.

En el marco internacional, no tenían participación alguna. Asistieron a algunas ferias en países Latinoamericanos, pero hasta el momento no lograban concretar una exportación a ninguno de éstos. Esta situación fue difícil de mejorar debido a que no contaban con personal idóneo en el área de

comercio internacional que los asesore para que se inicien con éxito como exportadores de motores eléctricos monofásicos.

En una entrevista con la gerente comercial de Motores Czerweny SA, manifestó que existen varios problemas por el cual no podían concretar la exportación a Paraguay, por ejemplo falta de personal especializado en el área de comercio exterior, precios elevados, entre otros.

No hay empresas argentinas que estén exportando estos productos. Y es por esto que Czerweny tiene intenciones de ser primera en transitar este camino de forma exitosa, revalidando su posición de líder del mercado local y beneficiándose al hacerlo.

Paraguay es un mercado atractivo para exportar este producto ya que no hay fabricantes nacionales ni barreras paraarancelarias que impidan el ingreso de motores eléctricos al país con lo cual solo se vende lo que se importa. Siendo Paraguay miembro activo del Mercosur, y al ser todos los motores de origen argentino gozan del 0% (cero por ciento) de gravamen a la importación, mientras que las importaciones de extrazona del Mercosur están gravadas con el derecho de importación del 18% sobre la base imponible del tributo.

En lo que va del año Paraguay lleva importado más de USD 1.500.000,00 de motores eléctricos. Brasil es el principal proveedor de Paraguay en el rubro representando más del 60 % de las compras paraguayas de motores eléctricos.

El potencial cliente de Czerweny es Comagro SAE una empresa importadora y comercializadora de productos para la industria, el comercio y el agro. Lleva muchos años en el mercado, conoce el rubro y es muy potable para el proyecto. Es sólida y confiable. Representa algunas marcas internacionales muy importantes, lo cual habla muy bien de ellos y les otorga mayor confianza y credibilidad.

El principal competidor es Record Electric SA, un importador del mismo rubro que Comagro, representante de WEG marca brasilera de motores eléctricos. En lo que va del año llevan importados más del 50% del total de las importaciones del rubro.

La importancia de este tema era demostrar que este tipo de empresa, con el correcto asesoramiento, estaría en condiciones de concretar una exportación al país vecino.

Nuestro cuestionamiento consistió en determinar ¿Cómo lograr la primera exportación de Motores Czerweny SA a Paraguay con resultados favorables?

La propuesta se orientada a facilitar a la empresa Motores Czerweny SA las herramientas necesarias para que ésta pueda concretar su primera exportación a Paraguay.

El ámbito de estudio abarcó los países Argentina y Paraguay durante el presente año.

El aporte es demostrar que existen alternativas que permiten concretar la exportación de Motores Czerweny SA a Paraguay y que en situaciones similares puede ser motivo de estudio para otros alumnos.

Partimos de la hipótesis de que la exportación de motores monofásicos a un nuevo mercado internacional como Paraguay, otorga beneficios a la empresa Motores Czerweny SA.

Nuestro objetivo general es demostrar que la exportación de motores eléctricos monofásicos da resultados favorables para la empresa.

Para lograr este objetivo:

- Describimos la situación actual de las exportaciones de motores eléctricos en el país.
- Identificamos la problemática de la exportación, viendo cuales son los elementos que posee la empresa para afrontar este riesgo.
- Analizamos los factores con los que cuenta la empresa para obtener resultados favorables a través de la exportación, mediante la aplicación teorías tales como el Diamante de Porter, matriz FODA y otros.
- Determinamos la manera más adecuada para calcular el precio de exportación, y bajo esta, lo calculamos.
- Elaboramos conclusiones en base a los resultados obtenidos del análisis de esta investigación y validamos la hipótesis sostenida.

- Elevamos una propuesta que permita a la empresa iniciar su primera exportación.

Utilizamos para este trabajo el método descriptivo para detallar los hechos principales del caso de estudio, que nos permitió integrar datos de manera confiable y completa, y a su vez sedimentar conocimientos que podrán ser utilizados en futuras tesinas por otros alumnos, de modo tal que su utilidad se proyecta más allá de sus límites estrictos.

El método deductivo lo utilizamos para ir desde un espectro más general a uno más particular. Lo hicimos planteando supuestos que sean coherentes entre sí para determinar las características principales de nuestra investigación. Luego realizamos una deducción lógica que nos permitió crear los parámetros de carácter general.

La principal técnica de investigación que utilizamos fue la entrevista, ya que ésta nos permitió recolectar datos en forma directa con personas altamente capacitadas en el tema de interés. Entrevistamos a personal de Motores Czerweny, de Comagro SAE, de ShAr Limited y a todos los auxiliares que permitieron la concreción de la exportación (por ejemplo despachante de aduanas, empresa de transporte, depósito fiscal, otros)

Mediante la observación recolectamos información cómo técnica auxiliar a la entrevista. Observamos el proceso de fabricación, los productos que

compra el cliente, los productos que fabrica el principal competidor, las opciones que otorgan nuestros proveedores para reducir costos, entre otros.

Capítulo I

Producción de motores monofásicos en Argentina

Cómo dijimos en la introducción los motores eléctricos son un insumo fundamental para el funcionamiento de la industria. Los países más industrializados en el mundo son grandes fabricantes de motores eléctricos, entre ellos podemos nombrar: Estados Unidos, Alemania, China, Brasil y otros.

En Argentina es una industria a la que, históricamente, no se le dio mucha importancia, pero desde el 2009 el gobierno fue creando medidas proteccionistas que permitieron que los fabricantes de motores eléctricos monofásicos pudieran tener algunas ventajas sobre los competidores internacionales. La más importante sin dudas fue la resolución MEFP 506/12 que hace referencia al dumping de motores eléctricos de corriente alterna, asíncronos, monofásicos, de potencia nominal entre 0,12 Kw y 3 Kw originarios de China.

Estos incentivos proteccionistas permitieron que las empresas fabricantes de motores eléctricos monofásicos tengan más confianza y puedan apostar a un mediano y largo plazo, invirtiendo en maquinaria para tecnificarse y poder producir a mayor escala con menores costos. Lo que trajo aparejado un incremento en la producción de estos productos.

Desde 2012 se registra un descenso muy importante en la importación de los motores del tipo que fabrica Motores Czerweny SA, motivo por el cual la empresa aumento de forma significativa sus ventas en el mercado local. Y realizó inversiones muy importantes para incrementar su capacidad productiva y rentabilidad.

Aún así hay ciertos parámetros de motores eléctricos que por el momento no están cubiertos por los fabricantes nacionales, como ser los motores para línea blanca, los cuales representan un volumen enorme a nivel país y que hoy en día son importados por la mayoría de las empresas ensambladoras en Tierra del fuego y otras. En el período 11/2012 a 10/2013 estas empresas importaron un total en dólares CIF superior a los 27.000.000. Este monto representa más de 3.000.000 de motores eléctricos monofásicos. Existe un proyecto del gobierno para sustitución de importaciones donde se propone que el 20% de estos motores sean de fabricación nacional.

Sin dudas Motores Czerweny SA es la empresa líder en la fabricación de motores eléctricos monofásicos. Cuenta con una capacidad instalada de producción de más de 50.000 motores mensuales, más de 100 empleados y 20.000 metros cuadras cubiertos de planta. Vende motores eléctricos en todo el país y es el principal referente de los mismos. Cumple con todas las normas nacionales e internacionales de calidad y seguridad en todos sus productos.

Imágenes de la empresa:



Los motores eléctricos monofásicos del caso de estudio se clasifican por la posición arancelaria 8501401990J. La cual dice: Motores y generadores

eléctricos, excepto los grupos electrógenos. Los demás motores de corriente alterna, monofásicos. De potencia inferior o igual a 15Kw. Los demás. Los demás. Los demás.

Por esta posición pagan un derecho de exportación del 5%. Su reintegro es del 6%. El arancel para MERCOSUR de intrazona es 0%. Extrazona 18%. En Paraguay no existen trabas para arancelarias para la importación de estos productos. Para poder acogerse al 0% de arancel, es necesario presentar el certificado de origen Mercosur emitido por la Cámara Argentina de Comercio.

Para que se considere que los motores son de Origen y Procedencia Argentina, los insumos que se utilicen para fabricarlos, deben ser originarios de países miembro. En caso de que los insumos sean de terceros países, el valor CIF puerto de destino de éstos, no puede superar el 40% del valor FOB del producto a exportar.

Todos los motores fabricados por la empresa están certificados por IRAM y cumplen con todas las normativas de seguridad eléctrica exigidas por el gobierno.

En Paraguay no es necesario que los productos estén certificados, pero sabemos que es una buena herramienta comercial para justificar el precio y remarcar la calidad. También sabemos que a futuro todo país que crece comienza a hacer hincapié en estos detalles, los cuales ya están cubiertos por la empresa exportadora.

No se registran exportaciones de los motores que fabrica la empresa, solo hay exportaciones sobre la misma posición arancelaria pero de productos que no son los mismos que vemos en este trabajo. Con lo cual al concretar la

primera exportación será la primer y única empresa nacional en internacionalizar los motores eléctricos monofásicos en el país. Esto permitirá reforzar su imagen en el mercado local, aumentar sus ventas y como punto más importante compensar su balanza comercial.

Desde el 1 de Febrero de 2012 rige la Resolución General de AFIP número 3252 por la cual se comienzan a implementar las famosas DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación) las cuales obligan las empresas importadoras a presentar ante AFIP un detalle minucioso de la mercadería a importar y luego, la autoridad fiscalizadora, decide si concede o no, la aprobación para que la empresa importadora pueda girar divisas al exterior. Sin esa aprobación los bancos con los que opere la empresa no podrá girar las divisas que correspondan al pago de las mercaderías a importar no pudiéndose concretar la operación.

Debido a la falta de dólares en Argentina, desde 2012, las empresas importadoras se ven obligadas a ingresar al país la misma cantidad de divisa que pretendan egresar. Es decir que si una empresa desea importar USD100.000 para el 2013, la misma deberá exportar USD100.000 para ese período, caso contrario no le serán aprobadas las DJAI presentadas. Es por esto que para Motores Czerweny SA resulta de gran importancia poder empezar a exportar sus productos. No solo para obtener beneficios económicos de las exportaciones, sino también para obtener la compensación de su “balanza comercial” y así poder continuar importando aquellos productos que le resulta imposible fabricar en Argentina.

Proceso productivo

En la planta de Motores Czerweny el proceso productivo para fabricar motores eléctricos monofásicos es el siguiente:

1) Mecanizado del eje:

- La barra de acero es cortada y centrada.
- El resultante es torneado moreteado y fresado.
- Luego se tornea medio lado.

2) Fabricación de estator:

- Se recibe la chapa en rollos.
- Se realiza un corte progresivo del estator.
- Se aplica un tratamiento térmico.
- Remachado y aislado de ranuras.
- Se recibe el alambre de cobre esmaltado para la fabricación de las bobinas.
- Se confeccionan las bobinas.
- Se insertan las bobinas en el estator.
- Se produce el aislado, conexionado y cocido de las bobinas en el estator.
- Se prensa y se hace un control visual.
- Se testea el bobinado.
- Se barniza, cura y limpia el estator.

3) Fabricación del rotor:

- Se recibe la chapa en rollos.

- Se realiza un corte progresivo del rotor.
- Se aplica un tratamiento térmico.
- Se inyecta aluminio en el rotor.
- Se clava el eje antes mencionado en el rotor.
- Se tornea el diámetro exterior de la unidad rotante.
- Se fresan las caras.
- Se equilibra la unidad rotante.
- Se clavan 2 rodamientos en cada punta.

4) Fabricación de la carcasa y patas:

- Se recibe la chapa en rollos.
- Se corta.
- Se curva con una matriz.
- Se corta chapa para la fabricación de las patas.
- Se confeccionan las patas con un balancín.
- Se sueldan la carcasa y las patas.

5) Fabricación de las tapas traseras y delanteras:

- Se reciben las piezas en fundición de hierro.
- Se tornea el alojamiento para los rodamientos.
- Se perforan y roscan.

6) Fabricación de la caja de conexiones:

- Se reciben las cajas.
- Se las perfora.
- Se las rosca.

7) Armado del motor:

- Se clava el estator en la carcasa.
- Se coloca la tapa trasera del motor.
- Se coloca la unidad rotante dentro del estator.
- Se coloca la tapa delantera.
- Se coloca la caja de conexiones.
- El motor queda armado.

8) Control eléctrico del motor.

9) Tapado de la caja de conexiones.

10) Pintura.

11) Terminación.

12) Embalaje.

13) Depósito y despacho.

Uso del producto y condiciones comerciales

Imagen del producto:



Los motores eléctricos monofásicos de 3/4 HP, 1500 RPM, 220Vca, 50Hz, IP21, S1 pueden utilizarse para diversos fines. Como dijimos anteriormente, son productos intermedios para ser utilizados en la fabricación de un bien superior.

Para este caso, Comagro SAE, tiene pensado, por un lado, fabricar bombas centrífugas para agua con éstos. Para fabricar bombas de agua se debe acoplar a los motores una hidráulica compuesta por un cuerpo de bomba, una brida de acople, un disco impulsor un sello mecánico, un o' ring y otros. Al terminar el ensamblado, el importador tendrá una bomba centrífuga de 3/4 HP, la cual permitirá trasladar agua de un lugar a otro, por ejemplo desde un tanque cisterna en la planta baja de un domicilio hasta un tanque en la terraza de éste.

De esta forma el producto finalmente comercializado ya no serán motores sino bombas.

Por otro lado el cliente piensa distribuir los productos en sus locales, en las mismas condiciones en que los compra. Encargándose de asesoramiento pre y post venta, servicio técnico y más.

Foto del local de ventas del cliente:



Todos los productos a exportar tendrán una garantía por defectos de fabricación o falla de materiales de dos años. A su vez se le proveerá a Comagro SAE todo tipo de repuestos, para que ellos mismos puedan hacer el servicio técnico de los motores. En caso de que el cliente no se encuentre en condiciones de poder solucionar algún inconveniente con los productos fuera del período de garantía, se le ofrecerá un servicio post venta y se cobrará por todas las reparaciones que realice Motores Czerweny SA fuera de éste período.

La forma de venta que pretendía Motores Czerweny SA en el pasado era depósito previo del 40% del valor total de la mercadería antes de producir los motores, y el 60% restante una vez finalizada la producción antes de entregarlos en el depósito fiscal. Detectamos que esto era una traba que entorpecía la concreción de la operación, ya que para el cliente esta forma de pago no le resultaba rentable por no ajustarse a sus tiempos de fabricación, comercialización y cobro.

Es por esto que se negoció de común acuerdo con el importador paraguayo que la venta se haga con transferencia bancaria, 40% del valor total de la mercadería al aceptar el importador extranjero la oferta de exportación y el 60% restante a pagar a los 60 días de haber recibido la mercadería. La empresa exportadora argentina pudo aceptar esta negociación de venta, gracias a un crédito de post financiamiento de exportaciones que otorga por el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE). Los intereses generados en la operación son muy bajos y van cargados en el precio de exportación.

Problemas para concretar la primera exportación:

1) Falta de personal técnico capacitado en la materia de comercio internacional. Motores Czerweny no cuenta con personal especializado. Hasta el momento han participado de algunas ferias pero nunca tuvieron resultados positivos.

Podemos ver que la empresa puede vender muy bien sus productos en el mercado local, pero cuando se trata de mercados externos, parecen novatos y nunca logran concretar ninguna operación. Es por esto que pretendemos con este trabajo, brindar el asesoramiento y las herramientas necesarias para que la empresa logre concretar no solo una sino muchas exportaciones en el mediano y largo plazo.

2) Problema con los precios. Comagro SAE es una empresa paraguaya que tiene muchos años trabajando en ese mercado. En la actualidad importan bombas de agua directamente de China e Italia. Las mismas tienen un precio muy competitivo en relación precio calidad. Para poder fabricar una bomba en su mercado local, necesitan que los precios de los insumos de la misma no sean elevados para así poder competir con los productos que vienen terminados de afuera.

En una entrevista vía Skype con el comprador paraguayo, manifestó que los precios de los motores que ofrece Czerweny son un poco elevados y no le permiten competir en su mercado. Es por esto que nos pusimos en contacto con Diego Ruiz, de ShAr Limited, una empresa de Hong Kong que provee de productos a Motores Czerweny SA y que, en este caso, le proveerá insumos

para abaratar costos de fabricación y lograr un precio más competitivo sin disminuir la calidad del producto.

Estuvimos reunidos con Sergio Perletti, responsable de los costos de la empresa, y desarrollamos un cálculo para determinar cuál sería el nuevo costo del producto utilizando insumos importados. Determinamos que al importar los insumos de forma temporal a través del decreto 1330/04, se puede reducir significativamente los costos y lograr un precio menor que permita concretar la exportación.

3) La forma de pago. La empresa había elegido cobrar con depósito previo anticipado a la entrega de la mercadería. Esta opción no era viable para su potencial cliente ya que una vez recibidos los motores debían ponerse en proceso de fabricación las bombas y una vez terminadas recién pueden comercializarse.

Pagar por adelantado los motores les genera un costo financiero muy grande, e imposibilita al comprador a realizar la operación. Al cambiar la condición de pago a transferencia bancaria 40% anticipado y el 60% restante a 60 días de recibida la mercadería, Comagro puede recibir producir y vender antes de pagarle gran parte de la factura a Motores Czerweny y es por esto que esa forma de pago encaja perfectamente con el negocio que planea el cliente.

FODA de la empresa



Fortalezas: Motores Czerweny es una empresa con más de 70 años en el mercado argentino, proveyendo a sus clientes de productos de excelente calidad y brindando soluciones de vanguardia. Tiene una trayectoria intachable que ayuda que la marca se venda aún más. Sus productos están certificados y cumplen con todos los requisitos de la resolución 92/98 (seguridad eléctrica de productos de baja tensión). Cuenta con maquinarias de última generación y tecnología de punta que permiten fabricar a escala estandarizando los procesos de fabricación, reduciendo costos de control y aumentando la calidad de sus productos.

Debilidades: La planta fabril se encuentra en la ciudad de Gálvez, Santa Fe, Argentina. Esta ciudad se encuentra alejada de los mayores centros económicos, quedando lejos sus principales clientes y proveedores. Al estar alejada de las grandes ciudades es muy difícil para la empresa conseguir mano de obra especializada en ciertas áreas necesarias. Por ejemplo innovación y desarrollo, comercio internacional, entre otros. El tipo de cambio actual no es

competitivo para realizar exportaciones. Las cargas impositivas son muy elevadas.

Oportunidades: Participar en rondas de negocios y ferias internacionales subsidiada por los estados Nacional, Provinciales y Municipales. Aprovechar los beneficios impositivos que otorga el MERCOSUR. Reducir costos de fabricación a través de la importación temporal de insumos para luego exportar un producto final a un precio más competitivo.

Amenazas: Empresas de Brasil que ofrezcan productos con una calidad igual o mejor que la nuestra a precios más bajos. Sabiendo que Brasil es socio del MERCOSUR, sus empresas gozan de los mismos beneficios que las argentinas.

Determinantes de Porter o Diamante de Porter

1) Condiciones de los factores:

Recursos Humanos: La mano de obra que abunda en el sector, no es especializada. Los salarios son consensuados con el sindicato. En este caso es la UOM el gremio que agrupa a los trabajadores metalúrgicos.

En lo que respecta a la fabricación los motores eléctricos, no se necesita una mano de obra muy capacitada, con lo cual no afecta a la empresa en forma negativa la falta de mano de obra especializada.

Un grave problema para Motores Czerweny, es que, al estar ubicada en la ciudad de Gálvez, le resulta muy complicado hacerse de un equipo especializado en áreas críticas, como lo son diseño, laboratorio e ingeniería,

entre otras. Esta falta de personal especializado en ciertas áreas, hacen más difícil la tareas de innovación y desarrollo de productos.

Recursos Físicos: Para la empresa éste es un punto débil. Debido a su locación, se encuentra lejos de sus centros de abastecimiento o sus grandes clientes. Si hablamos de los recursos en sí, por ejemplo, Gálvez es una ciudad en donde el abastecimiento de energía eléctrica es limitado, esto impide que la empresa pueda trabajar a su máxima eficiencia en algunas franjas horarias pico de consumo.

Recursos Intelectuales: Esta vez volvemos a lo mismo. Argentina es un país donde hay muy buenas instituciones públicas y privadas que lanzan profesionales al mercado año tras año.

El problema para Czerweny sigue radicado en su ubicación, ya que al estar alejados de las grandes ciudades, se vuelve una tarea muy difícil el conseguir personal idóneo para tareas y puestos que así lo requieran.

Recursos de Capital: Creemos que éste es un punto débil para todas las empresas que habitan nuestro país, ya que hoy en día, el costo de capital es tan alto, que resulta inaccesible para la mayoría de las empresas Pyme.

Recursos de Infraestructura: Este es un campo muy grande como para tratarlo en su totalidad. Podríamos remitirnos al hecho del transporte en nuestro país. La falta de redes de ferrocarriles nos vuelve menos competitivos, ya que nuestros costos de transporte se hacen más altos al tener que recurrir a camiones para realizar estas tareas.

2) Condiciones de la demanda:

Composición de la Demanda Interna: Al ofrecer un producto que se usa a su vez para el funcionamiento de un bien mayor, se torna complicado definir esto. En parte el sector que mayor consumo de motores eléctricos monofásicos tiene en el país, es el que menos le compra a Czerweny y el que más exige. Estamos hablando de los electrodomésticos, más precisamente de las líneas blancas (lavarropas, secarropas, ventiladores, aires acondicionados).

Este segmento consume entre 3 a 3,5 millones de motores al año, de los cuales más del 80 % son importados y el resto los comercializa WEG (empresa Brasileña instalada en Argentina). Es este sector el que requiere innovación, el que requiere que los productos que fabrica la empresa mejoren para poder mejorar los de ellos. Pero lamentablemente en la actualidad, éste no es su grueso de ventas.

La mayor parte de sus clientes buscan un producto de calidad, pero no están muy preocupados en mejoras, y es por esto que no le cuesta competir con las grandes empresas multinacionales que invierten muchísimo en I&D.

Tamaño y Patrón de Crecimiento de la Demanda Interna: Este punto es una completa desventaja para la empresa, ya que, internacionalmente, sus competidores son países como China y Brasil, donde la demanda interna es mucho mayor y habilita a las empresas a tener economías de escala y reducir costos de producción en mercados locales y familiares.

Crecimiento Rápido del Mercado Nacional: La tasa de crecimiento de Argentina, como en otros países de Latino América, es elevada, pero esto no quiere decir que influya positivamente en incentivar a nuestras empresas a que inviertan en mejoras.

3) Industrias relacionadas y de apoyo:

En el rubro de estudio, lamentablemente no hay muchas industrias de apoyo fuertes, ya que los insumos principales son difíciles o imposibles de conseguir en el país. Gran parte de éstos son importados. En lo que respecta a los motores eléctricos, el cobre y la chapa son fundamentales, pero no cualquiera de éstos. Por ejemplo chapa silicio, la cual no se consigue en Argentina y el cobre de buena calidad se importa de Brasil o Chile.

4) Estrategia, estructura y rivalidad empresarial:

Este punto es más que importante, ya que de no ser por los rivales, las empresas no tendrían suficiente motivación para invertir sus ganancias en investigación y desarrollo para mejorar los productos y servicios que ofrecen.

En nuestro país la rivalidad es elevada, lo que ah llevado a Motores Czerweny a mejorar constantemente y poder posicionarse como los número uno dentro del mercado Argentino de motores eléctricos monofásicos.

Su principal competidor es WEG, una multinacional brasilera instalada en Argentina que ofrece motores monofásicos nacionales. Aunque en un segmento al cual la empresa no está apuntando. Con lo cual sus principales competidores pasan a ser empresas importadoras de motores eléctricos monofásicos.

Cuenta aproximadamente con un 40% del mercado en lo que respecta a motores monofásicos y creemos que WEG cuenta con un porcentaje muy similar, el resto se reparte entre pequeños fabricantes nacionales e importadores.

La rivalidad es intensa y constantemente está buscando mejorar para incrementar su cuota de mercado.

5) Eventualidades:

Es un punto más que relevante, ya que últimamente, éstas son las que dominan y ponen las reglas de juego. Entre los últimos sucesos encontramos las famosas DJAI o las nuevas compensaciones de balanza comercial. Estos sucesos dan vuelta el tablero y crean nuevas reglas de juego, limitando a algunos y beneficiando a otros.

6) Gobierno:

Es un espectro muy grande como para tratarlo en este punto del trabajo, pero podemos decir que en este sector, el Gobierno ah ayudado a aumentar las ventajas, por ejemplo a través de planes de sustitución de importaciones, aplicando derecho anti-dumping a productos provenientes de China que dañan el mercado nacional, permitiéndole a la empresa abarcar nuevos mercados que eran impensados.

Por otro lado para las exportaciones, notamos que se torna difícil ser competitivo con un tipo de cambio atrasado como el que tiene Argentina hoy en día.

Matriz de Ansoff



Para el caso de estudio la empresa utilizó la estrategia de Desarrollo de mercados, la cual consiste en llevar los productos actuales que tiene a un nuevo mercado (Paraguay).

Es una estrategia un tanto sencilla, gracias a que no hay necesidad de modificar el producto en lo más mínimo. Teniendo el tema técnico resuelto, pudimos centrarnos principalmente en las cuestiones comerciales y avanzar de forma veloz sobre las negociaciones.

Estrategias Competitivas Genéricas de Porter:

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Liderazgo en costos:

Una de las estrategias que tradicionalmente las empresas vienen utilizando desde la década de 1970 es la de liderazgo en costos. En esa época, esta estrategia se hizo popular debido a que los mercados mundiales estaban en ciernes y prácticamente todo lo que se producía podía ser colocado sin mucho esfuerzo, a causa de la escasa competencia.

Ésta está basada en el logro de bajos costos de producción, sin descuidar aspectos tales como la calidad y el servicio al cliente, entre otras áreas. Para el logro de dichos objetivos es usual contar con grandes instalaciones que permitan alcanzar economías de escala.

De esta forma, se compete en el sector industrial con una estrategia de competencia de precios, contando con la ventaja de que sus márgenes de rentabilidad son mayores a los de sus competidores directos.

Para llevar a cabo una estrategia exitosa de liderazgo en costos se requiere de una inversión constante de capital para mejorar incesantemente el diseño de los productos y sus procesos productivos.

El costo de los sistemas de distribución no debe ser descuidado. Para ello, tiene que llevarse a cabo un rígido control, exigiendo reportes frecuentes y detallados, organizando racionalmente la estructura empresarial.

Diferenciación:

La estrategia genérica de diferenciación está basada en lograr una percepción dentro del sector industrial que califique al producto como único. Existen numerosos métodos entre los que se encuentran los siguientes: en primer lugar, un buen diseño del producto o una imagen de marca inserta en el consciente colectivo.

En segundo lugar, puede lograrse una percepción diferenciada entre los consumidores, mediante inversiones en tecnología o en las características del producto. En tercer lugar, también ha de tenerse en cuenta el valor agregado al producto que se obtiene con un mejor servicio al cliente o una cadena de distribuidores bien desarrollada.

Es usual que la percepción de exclusividad que se genera basándose en una estrategia de diferenciación, sea incompatible con altos volúmenes de venta, razón por la cual ha de tenerse en cuenta, al momento de determinar la rentabilidad de la operación comercial, el hecho de que esta estrategia impide a veces la obtención de una elevada participación de mercado dentro del sector industrial.

Las habilidades requeridas para llevar a cabo una estrategia de diferenciación, consisten en la creatividad para la comercialización del producto y la instauración de la imagen de marca, que implica contar con capital y capacidad para la investigación y desarrollo del producto en cuestión.

En cuanto a la estructura necesaria, ha de llevarse a cabo una organización donde fluya la comunicación y la motivación del personal, para lo cual sería positivo contar con un líder que inserte un patrón integrado de comportamiento inequívoco en la organización.

Al mismo tiempo, existen ciertos riesgos en este tipo de estrategia, entre los que se destacan los siguientes: en primer lugar, ha de tenerse en cuenta el diferencia de costo entre los competidores que basan su estrategia en un liderazgo en costos y la empresa diferenciada, lo cual puede hacer que se pierda porción del mercado, ya que los clientes no retendrán la lealtad de la marca si el diferencial es muy grande. Además de ello, ha de ponerse énfasis en la posibilidad de imitación del producto diferenciado, lo cual limita la diferenciación percibida a medida que madura el sector industrial.

Los riesgos inherentes a este tipo de estrategia se basan en el diferencia de costo que puede existir entre aquellas que se orientan a un nicho en particular y las que lo hacen hacia el mercado en general. En segundo lugar, el enfoque puede llevar a una sobresegmentación del sector industrial que sobrepase las necesidades del cliente.

Enfoque:

En tercer lugar, nos encontramos con la estrategia genérica de enfoque o alta segmentación, que implica la concentración del target de compradores a un segmento del sector industrial, o bien a un mercado geográfico determinado. La mayor rentabilidad se alcanza al satisfacer a un nicho de compradores en particular a diferencia de sus competidores que lo harán de un modo más general, por ende satisfaciendo a los clientes con una mayor dedicación en

términos de servicios, precios, o personalización. La estrategia de enfoque puede llevarse a cabo basándose en los costos o bien en la diferenciación.

Para este caso Motores Czerweny utilizó una estrategia genérica mixta ya que su intención de ingresar al mercado paraguayo es con una diferenciación siendo una empresa de Argentina que produce motores de excelente calidad y teniendo una trayectoria de más de 70 años haciéndolo. Y una estrategia de liderazgo en costos utilizando insumos importados para abaratar los mismos y mantener un margen de rentabilidad elevado con precios de venta bajos para poder penetrar el mercado.

Capítulo II

Determinación del precio de exportación

Considerando la simple fórmula: Precio de Exportación = Costo de Exportación + Utilidad, se concluye la importancia del cálculo del costo de importación, dado que su error produce:

- Una menor utilidad, o
- Una mayor utilidad con el inconveniente de determinar un precio no competitivo para el mercado de destino.

Además, la mercadería a exportar tiene un piso que es el costo de producción y un techo que es el precio de la competencia en el mercado de destino. De ambos, el único que la empresa puede manejar es el costo de exportación.

En el cálculo del precio de exportación a cotizar se presentan dos tipos de costos:

1) Los costos conocidos y establecidos en valores absolutos (C\$) (por ej.: \$ 300,00, o USD 50,00) que permiten ser incluidos en el cálculo de costo, si bien algunos de ellos se producen después de haber cotizado el precio (pero que son calculables y previsibles), como son los gastos de aduana, los portuarios, los de

carga, para la obtención de documentación de exportación, los aranceles por certificados necesarios para la exportación y otros.

El Costo expresado en pesos (C\$) puede ser el resultado de:

- La sumatoria del Costo de Producción más Costos de Comercialización más Costos Financieros más Costos Administrativos más los Costo de Exportación, es decir, la suma de todo valor expresado en pesos, o
- El precio de venta en el mercado interno menos los Gastos del Mercado Interno más los Costo de Exportación, es decir, la suma de todo valor expresado en pesos.

2) Los costos establecidos en porcentajes (C%)(por ej.: comisiones, honorarios y otros que se calculan sobre el precio de venta). Estos costos establecidos en porcentajes están relacionados con el precio a cotizar, precio que no se conoce por estar influido por estos costos en porcentajes.

También existen costos fijados en porcentajes (C%) calculados sobre una base distinta al precio, por ejemplo el derecho de exportación calculado sobre la base imponible o los estímulos a la exportación calculados sobre la base, que se calculan a partir del precio no conocido pero que está influido por estos gastos. Estos costos en porcentajes pueden tener dos tratamientos:

- Ser contabilizados en el cuadro de resultados, o
- Establecerse una provisión.

El Precio a Cotizar, generalmente, se hace en moneda extranjera (principalmente en dólares estadounidenses), lo cual origina el problema de

convertir el precio en pesos a precio en dólares estadounidenses. Por ello se deben considerar las siguientes circunstancias:

- El tipo de cambio a considerar es el tipo comprador.
- Se debe prever un seguro de cambio o una previsión por la diferencia de cambio que se pueda producir entre el tipo tomado para la conversión y el real a cobrar al momento de la negociación de las divisas.

Por esta razón se hace necesario lograr una fórmula que nos permita determinar el precio FOB a cotizar incluyendo los gastos fijados en pesos como los fijados en porcentajes y el tratamiento a dar a los estímulos aduaneros a la exportación.

El precio de exportación se puede esquematizar en la siguiente tabla:

P _{\$}	=	Precio de Exportación en pesos.
P _d	=	Precio de Exportación en moneda extranjera (por ej.: dólar).
C _{\$}	=	Costos en pesos
C _%	=	Costos en porcentajes que se pagaran sobre el precio a calcular
de	=	Derecho de exportación, en tanto por uno
BI	=	Base imponible del derecho de exportación
U	=	Utilidad pretendida
u	=	Porcentaje de utilidad, tanto por uno
g	=	Tasa del impuesto a las ganancias
V _r	=	Valor de reintegro
r	=	Porcentaje del reintegro, en tanto por uno
C _o	=	Coeficiente, para descontar el derecho de exportación incluido en el precio
Ai	=	Ajustes a incluir
Ad	=	Ajustes a deducir
T _c	=	Tipo de cambio a aplicar

El precio de exportación se puede sintetizar en la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de Exportación} = C\$ + C\% P + de [P + Ai - Ad] + U / (1 - g) - \frac{V_r}{r}$$

- Precio a cotizar en pesos:

$$P_{\$} = \frac{C_{\$}}{1 + r - C\% - de - u/1 - g}$$

- Precio a cotizar en dólares:

$$P_d = \frac{P_{\$}}{TC}$$

A partir de esta fórmula se deducen las siguientes conclusiones que tuvimos que tener en cuenta para la determinar que fórmula aplicar:

1) Factores con la misma variable de cálculo (C%), que se calculan sobre el precio determinado, no originando diferencias, como se verá en el cálculo..

2) Factores con distintas variables de cálculo:

- El Reintegro a cobrar puede calcularse sobre el Valor de reintegro o la Base Imponible del derecho de exportación, la que sea menor o el Precio Oficial.
- El derecho de exportación a pagar puede calcularse: sobre el valor normal (BI) o el Precio Oficial.

3) La utilidad pretendida puede calcularse:

- Una suma fija, o
- Un porcentaje sobre el costo en pesos (C\$).

Estos cálculos originan diferencias entre lo estimado y lo real, como se verá en la fórmula aplicada.

Elementos de la fórmula a analizar:

1) Reintegro a cobrar:

En función del tiempo y la posibilidad real del cobro del reintegro se debió considerar si este factor se incluía o no en la fórmula. Para decidirlo analizamos lo siguiente:

a) En el caso que deba incluirse, es muy importante considerar que la incidencia del cálculo en la fórmula es superior al monto a percibir, debiéndose hacer una reserva o previsión por la diferencia, caso contrario se verá reducida la utilidad pretendida al cobrar un importe menor al que se dedujo del precio de venta.

En la fórmula se está deduciendo del precio, por ejemplo el 6% (tasa del reintegro) cuando en la realidad – por ejemplo – se percibirá el equivalente al 4% por aplicación de las normas que reglamentan la base del reintegro, como se explica a continuación.

Según el código Aduanero, los estímulos se rigen por las siguientes condiciones:

- Debe ser una EXPORTACIÓN DEFINITIVA PARA CONSUMO,
- Debe ser una exportación ONEROSA,
- Debe ser mercadería de ORIGEN ARGENTINO, por ello no tiene derecho a su cobro la mercadería de origen extranjero,

- Debe ser mercadería NUEVA, por ello no tiene derecho a su cobro la mercadería usada,
- Debe haber un INGRESO DE DIVISAS, por ello, por ej.: no se incluye en su liquidación la comisión pagada en el exterior.
- No tener deudas con la Dirección General Impositiva.

Los estímulos aduaneros a la exportación son:

- Draw Back: Es la devolución total o parcial de los tributos aduaneros abonados por la importación de los insumos incorporados a la mercadería que se exporta.
- Reintegro: Es la devolución total o parcial de los tributos interiores abonados por los insumos incorporados a la mercadería que se exporta.
- Reembolso: Es la devolución total o parcial de los tributos abonados por la importación de los insumos incorporados a la mercadería que se exporta más la devolución total o parcial de los tributos interiores abonados por los insumos incorporados a la mercadería que se exporta.

(Draw Back + Reintegro)

El Código Aduanero establece para el Draw Back, el reintegro y el reembolso que con sujeción al Régimen de Garantía previsto en el artículo 453, inciso k y l, el exportador que hubiere solicitado la destinación de Exportación para consumo e ingresare la mercadería a depósito aduanero habilitado al efecto podrá percibir anticipadamente los importes que le correspondieren en concepto de Draw Back, el reintegro o el reembolso. (Artículos 823 y 832).

Cuando el supuesto previsto en los Artículos 823 y 832 no se efectuare la exportación para consumo dentro del plazo que determinare la

reglamentación, deberá devolverse el importe percibido. La actualización y los intereses que devengare este importe se regirán por lo dispuesto en los artículos 849 y 845, respectivamente, sin perjuicio de las sanciones establecidas en este código.

El artículo 95 del decreto 1001/82 prevé: A los fines de lo previsto en el artículo 835 del Código Aduanero, el exportador o su representante deberá adjuntar copia de la documentación que acredite el embarque de la mercadería, certificada por la autoridad aduanera interviniente en la operación, dentro del plazo de CINCO (5) días, contado a partir de la fecha de finalizada la carga.

El artículo 835 del Código Aduanero reglamenta otros estímulos a la exportación correspondientes al Capítulo 3, ajenos al Draw Back (Capítulo 1), al Reintegro y Reembolso (Capítulo 2).

Para calcular la base del cobro del reintegro se utiliza la siguiente fórmula teórica:

$BE = FOB \text{ Total} - IT - CpE - IpC(E) + IcP$		
IT = Importación Temporal con o sin giro de divisas	IcP = Insumos comprados en plaza	BE = Base de Estímulo
CpE = Comisiones pagadas en el exterior	IpC(E) = Importación para consumo por el exportador	

La fórmula anunciada es teórica porque de la realidad surge:

- Las comisiones pagadas en el exterior, se deducen cuando previamente se las incluyó en el valor imponible. Ajuste posible.

- Los insumos importados definitivamente para consumo por el propio exportador se deducen porque están incluidos en el costo de la mercadería a exportar. Ajuste posible.
- Los insumos importados temporalmente, se deducen porque están incluidos al determinar el valor FOB Total. Ajuste a realizar.
- Los insumos comprados en plaza, no se suman porque ya fueron sumados en el costo de la mercadería a exportar. Por el mismo razonamiento que los insumos importados definitivamente para consumo por el propio exportador. Ajuste ya realizado.

La nueva fórmula es:

$BE = FOB \text{ Total} - CpE - IT - IpC(E)$	BE = Base para el cobro de reintegro
	CpE = Comisiones Pagadas en el Exterior
	IpC(E) = Importación Definitiva para Consumo hecha por el propio exportado
	IT = Importación Temporal

En esta nueva fórmula al valor imponible solo se ajustan:

- Las comisiones pagadas en el exterior, se deducen cuando fueran incluidas en el FOB Total.
- La importación temporal, se deduce porque está incluida en el FOB Total.
- Los insumos importados definitivamente por el propio exportador, se deducen porque están incluidos en el costo.

El Código Aduanero establece que la Base de Estímulo no puede ser mayor a la Base Imponible. Es por esto que el estímulo a cobrar se liquida por la siguiente fórmula:

Reintegro a cobrar = % x	Sobre la base de reintegro	% x Be	cuando Be < Bi
	Sobre la base imponible	% x Bi	cuando Be > Bi
	Sobre el Precio Oficial	% x PO	cuando tiene PO

b) Si no se deseara incluir el reintegro en la fórmula del cálculo del precio de exportación, la misma sería:

$$P_{\$} = \frac{C_{\$}}{1 - C_{\%} - de - u/1 - g}$$

Para este trabajo, se incluyó el reintegro en el precio de exportación y se hizo un desarrollo basado en lo expresado en el punto A.

2) Derecho de Exportación a pagar:

En la formula se incrementa, por ejemplo, el 5%, tasa del derecho de exportación, cuando en la realidad al liquidarse el mismo ajustado a las normas jurídicas que lo reglamentan puede ser:

- Que el importe a pagar sea mayor al calculado, con lo cual disminuye la utilidad pretendida, o
- Que el importe a pagar sea menor al calculado, con lo cual se obtendrá un plus utilidad.

Las figuras tributarias en el Derecho de Exportación son:

- El hecho imponible es la Destinación Definitiva de Exportación para Consumo, siendo la única destinación aduanera que genera la obligación tributaria.
- El momento imponible es la fecha establecida por la Ley en que se produce el hecho imponible. Su importancia está en que a esa fecha se congela toda la legislación vigente; dicho de otra forma toda la legislación vigente a esa fecha se aplica a ese hecho imponible. Esto adquiere importancia frente al principio de que las leyes impositivas no son retroactivas.

La base imponible del derecho de exportación es un valor FOB/FCA en el punto o lugar de salida.

Liquidación del derecho de exportación a pagar:

El derecho de exportación a pagar puede ser:

a) Derecho de exportación específico

El derecho de exportación específico es aquel cuyo importe se obtiene de la multiplicación de una suma fija por cada unidad de medida establecida.

Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

	$DE = UMO \times UME$	
DE = Derecho de Exportación Especifico	Umo = Unidad Monetaria, por ej.: USD	Ume = Unidad de Medida, por ej.: kilo, metro, tn., par, docena,

Para el Derecho de exportación Especifico no se reglamento si puede ser único, máximo, mínimo o adicional del Derecho de exportación “ad

valorem”, como lo hace en el Artículo 662, en el Código Aduanero, del Derecho de importación.

Este método de cálculo no está considerado en la fórmula, lo cual lleva a aplicar otra fórmula u otra metodología matemática. Pero para el caso de exportación de motores eléctricos monofásicos no aplica, con lo cual está bien que no lo hayamos calculado en la fórmula.

b) Derecho de exportación Ad valorem

El Derecho de exportación “ad valorem” es aquel cuyo importe se obtiene de la multiplicación de una base imponible (Valor en Aduana o Precio Oficial) por la alícuota que surge la clasificación arancelaria de la mercadería”.

Los Derechos “ad valorem” se fijan a través de un porcentual que se liquida sobre el valor de la mercadería que se exporta. Dicho valor, a su vez, puede ser el valor imponible definido en los artículos 735 y siguientes, del Código Aduanero, o bien el precio oficial FOB.

Este es el método utilizado en la fórmula que aplicamos para calcular el precio de exportación.

Monto de la Obligación Tributaria =	VA o PO	x	%CA
	BI		
	BI = Base Imponible	CA = Clasificación Arancelaria	
	VA = Valor en Aduana	PO = Precio Oficial	

El precio oficial es:

- Base única de tributación, es decir que el derecho de exportación y los estímulos a la exportación se liquidan sobre dicha base única, y
- Base mínima de liquidación de divisas.

Antes de entrar en el análisis de la base imponible definida por el Código Aduanero, se debe dejar establecida la siguiente formula técnica:

VI = Valor en Aduana = BHV ± Ajustes	VI = Valor Imponible
	BHV = Base Hábil de Valoración

La Base Hábil de Valoración se puede definir como el punto de partida, ya que, una vez efectuados los ajustes determinados por la Ley, da como resultado la base imponible.

La base hábil de valoración establecida por el Código, es:

- Principio General: Factura Comercial
- Principios Excepcionales.:

Precios Oficiales FOB (Artículo 734). Definido como base única de tributación y base mínima de negociación de divisas.	
Quando la factura no fuere base hábil de valoración, se tomará cómo base hábil: <ul style="list-style-type: none">• El valor de mercadería idéntica o similar, que hubiere sido objeto de despacho.• La cotización internacional.• Precios preestablecidos para periodos ciertos y determinados resultantes de procesar y promediar precios usuales de competencia de mercaderías idénticas o similares.	Art. 748

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El valor obtenido a partir del precio de venta en el mercado interno del país de destino, previo ajuste determinado por el Código. • El valor obtenido a partir del costo de producción. • El valor obtenido a partir del precio de venta en el mercado interno del país exportador. • El valor obtenido sobre la base del importe total presunto del alquiler o su equivalente durante el tiempo de duración útil de la mercadería, con los ajustes necesarios. | |
|---|--|

El valor imponible del Derecho de Exportación es: el valor FOB, FAS o FCA en el punto o lugar de salida, según el medio de transporte que se utilizare, entre un comprador y un vendedor independientes uno del otro como consecuencia de una venta al contado, limitándose a la cantidad de mercadería a valorar, tomando en consideración el nivel comercial y considerando que incluye el derecho de utilizar la patente, el dibujo o el modelo o la marca de fábrica o de comercio, al momento imponible determinado por el Código Aduanero. Para el caso de estudio, la condición de venta es FCA, con lo cual utilizamos este precio para calcular los tributos.

Para calcular la Base Imponible del derecho de exportación se utiliza la siguiente fórmula:

$$BI = (FOB \text{ Total} - \text{Importación Temporal}) \times \text{Coeficiente}$$

El coeficiente se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente} = 1 / (1 + de) \text{ Por ejemplo: } 1 / (1 + 0,05)$$

$$\text{Derecho de exportación a pagar} = BI \times de$$

Los gastos a incluir son todos los realizados hasta el punto o lugar de salida de la mercadería (gastos internos).

No se incluyen en el valor imponible los gastos realizados después del punto o lugar de salida (gastos internacionales).

Se entiende por punto o lugar de salida:

- Para la vía aérea el aeropuerto donde se carga la mercadería con destino al exterior.
- Para la vía acuática el puerto donde se carga la mercadería con destino al exterior.
- Para la vía terrestre el lugar donde se carga la mercadería con destino al exterior.

Respecto a los ajustes a realizar, se pueden resumir en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS QUE INTEGRAN LA BASE IMPONIBLE	CONCEPTOS QUE NO INTEGRAN LA BASE IMPONIBLE
Se deben sumar si no están incluidos o restados indebidamente:	Se deben restar si están incluidos o sumados indebidamente:
Canon, Patente, Derecho de Autor, Derecho de Uso, Derecho de Distribución,	
Flete Interno en vía marítima y aérea; en vía terrestre, ver Instructivo General 38/02	Flete Internacional
Seguro Interno	Seguro Internacional
Comisiones que paga el exportador	Comisiones que paga el importador
Corretajes que paga el exportador	Corretaje que paga el importador
Descuento por pago anticipado	
	Intereses, siempre que estén discriminados

Gastos y Costos de Embalajes y Envases, salvo que éstos sigan su propio régimen aduanero	Gastos y Costos de Embalajes y Envases cuando éstos sigan su propio régimen aduanero
Gastos de Carga	Gastos de estiba, cuando estén discriminados de los gastos de carga
Gastos para la obtención de documentos para la exportación	
Tributos interiores exigidos en el Territorio Aduanero	Tributos interiores en el Territorio Aduanero eximidos o reembolsables con motivo de la exportación
	Tributos Aduaneros a la Exportación, por ejemplo: Derecho de Exportación
Descuentos retroactivos (por ejemplo: por error envíos anteriores)	Recargos retroactivos (por ejemplo: por error en envíos anteriores)
Descuentos o bonificaciones no usuales en la comercialización de la mercadería a exportar.	Descuentos o bonificaciones usuales en la comercialización de la mercadería a exportar en función de la cantidad vendida, del nivel comercial o por pago al contado
	Insumos Importados Temporalmente con o sin giro de divisas importados por el propio exportador (Valor C.I.F).
Otros gastos realizados antes del punto o lugar de salida	Otros gastos realizados después del punto o lugar de salida, por ejemplo: servicios post venta, gastos de instalación, asistencia técnica, entrenamiento de personal en destino, gastos de mantenimiento, gastos de montaje y puesta en marcha, calibración y ensayos, etc.
Gastos estimados y no punibles a efectuarse después de la declaración de la destinación, por ejemplo: honorarios del despachante, gastos de puerto, gastos de carga, etc.	

Es decir, que para determinar la base imponible se deben sumar los conceptos comercialmente restados o no incluidos en el precio de comercialización y se deben restar los conceptos comercialmente sumados o incluidos en el precio de comercialización.

El FOB total	=	Valor factura + Ajustes a incluir – Ajustes a deducir + Importación Temporal (Valor CIF) + Comisiones.
--------------	---	--

3) Utilidad Pretendida por Motores Czerweny:

En primer lugar como se paga el Impuesto a las Ganancias, debimos incrementar la utilidad por la tasa de dicho impuesto ($u / 1 - g$).

En segundo lugar debimos definir la metodología del cálculo de la utilidad, lo cual implicó variar la formula a aplicar, como se desarrolla a continuación:

- Para una utilidad pretendida en suma fija la formula es:

$$P = \frac{C\$ + U/1 - g}{1 + r - C\% - de}$$

- Para una utilidad pretendida por un porcentaje sobre el costo en pesos la fórmula es:

$$P = \frac{C\$}{1 + r - C\% - de - u/1 - g}$$

Para determinar el precio de exportación de los motores eléctricos utilizamos la segunda opción por adecuarse de mejor manera a modificaciones en la cantidad comercial.

Tuvimos que tomar muchos recaudos sobre todo lo expresado previamente, ya que la mínima inconsistencia en los cálculos anteriores nos podría haber llevado a establecer un precio de exportación incorrecto y alejado de la realidad complicando la operación y generando resultados negativos a la empresa exportadora.

4) Tipo de cambio:

Es recomendable tener en cuenta la variante que se produce con el Tipo de Cambio entre el momento del cálculo del precio a cotizar y aceptación de la oferta y el vigente al momento del cobro de la exportación, considerando que dicho tiempo es de 60 días desde la recepción de la orden de compra.

En algunos casos las empresas crean un fondo de reserva para cubrir posibles diferencias. Es por esto que aconsejamos al exportador a que tome sus recaudos con este tema.

Cómo expresamos anteriormente la fórmula para el cálculo del precio en USD es:

$$Pd = \frac{P_{\$}}{TC}$$

Cálculo del precio de exportación:

Debemos tener en cuenta el desarrollo provisto por ShAr Limited, trading locada en Hong Kong que se dedicó a desarrollar insumos en China para poder reducir los costos de producción del exportador, permitiendo un precio de exportación mucho más competitivo sin la necesidad de disminuir su utilidad. El ahorro total podemos verlo en la siguiente tabla:

Costo unitario del producto	Costo con insumos importados	Ahorro Total %	Ahorro total en \$
\$ 900	\$ 750	20%	\$150

Tabla de referencias para la venta de 200 unidades, antes de reducir los costos de fabricación:

Conceptos	Importes
Costo de producción (C\$)	\$ 180.000,00
Honorarios del despachante (C%)	1%

Derecho de exportación (de)	5%
Reintegro (r)	6%
Comisión bancaria (C%)	2%
Utilidad (u)	25%
Impuesto a las ganancias (g)	35%

$$P_{\$} = \frac{180.000,00}{1 + 0,06 - 0,03 - 0,05 - 0,25/1 - 0,35}$$

$$P_{\$} = \frac{180000,00}{0,59538462}$$

$$P_{\$} = \$ 302.325,58$$

$$P_d = \frac{P_{\$}}{TC}$$

$$P_d = \frac{\$ 302.325,58}{6,2}$$

$$P_d = \text{USD}48.762,19$$

El precio de exportación que tenía la empresa exportadora era de USD 48.762,19 antes de reducir sus costos de fabricación.

Tabla de referencias para la venta de 200 unidades, luego de reducir los costos de fabricación:

Conceptos	Importes
Costo de producción (C\$) (Incluye \$50.000 de importación temporal)	\$ 150.000,00
Honorarios del despachante (C%)	1%
Derecho de exportación (de)	5%
Reintegro (r)	6%
Comisión bancaria (C%)	2%
Utilidad (u)	25%

Impuesto a las ganancias (g)	35%
------------------------------	-----

$$P_{\$} = \frac{150.000,00}{1 + 0,06 - 0,03 - 0,05 - 0,25/1 - 0,35}$$

$$P_{\$} = \frac{150000,00}{0,59538462}$$

$$P_{\$} = \$ 251.937,98$$

$$P_d = \frac{P_{\$}}{TC}$$

$$P_d = \frac{\$ 251.937,98}{6,2}$$

$$P_d = \text{USD}40.635,16$$

Luego de disminuir los costos de fabricación, el precio de exportación que logró Motores Czerweny SA fue de USD 40.635,16 (20% menos del que podía ofrecer anteriormente)

La fórmula utilizada tiene algunos defectos (los cuales los explicamos anteriormente) que serán explicados gráficamente a continuación:

- Cálculo del derecho de exportación:

$$BI = (\text{FOB Total} - \text{Importación Temporal}) \times \text{Coeficiente}$$

$$BI = (251.937,98 - 50.000,00) \times (1/(1+0,05))$$

$$BI = 201.937,98 \times 0,952380952380952$$

$$BI = \$192.321,89$$

Derecho de exportación a pagar:

$$BI \times de = 192.321,89 \times 0,05 = \mathbf{\$9.616,09}$$

- Cálculo del reintegro: Valor del reintegro = (FOB Total - Importación Temporal) x Reintegro

$$VR = (251.937,98 - 50.000,00) \times 0,06$$

$$VR = 201.937,98 \times 0,06$$

$$VR = \mathbf{\$12.116,28}$$

		Cálculo en \$	Cálculo en USD			
C\$		\$150.000,00	24.193,55	Pago real	Diferencia	
Comisión Bancaria	2%	\$5.038,76	812,70	\$	\$	
Honorarios Despachante	1%	\$2.519,38	406,35			
r	6%	-\$15.116,28	-2.438,11	-\$12.116,28	\$3.000,00	Perdida
de	5%	\$12.596,90	2.031,76	\$9.616,09	\$2.980,81	Ganancia
u	25%	\$96.899,22	15.628,91	\$33.914,73	\$62.984,50	Impuesto a las Ganancias/Utilidad
TOTALES		\$251.937,98	40.635,16			

Cómo se ve en el gráfico, la fórmula utilizada tiene un pequeño margen de error. Para el caso de estudio la diferencia es de \$19,19. Esta diferencia se

da debido a que las bases imponibles que utiliza la Aduana para calcular el reintegro y el derecho de exportación, son diferentes al Valor FOB/FCA que se utiliza en la fórmula expuesta por nosotros. Por suerte la diferencia es mínima y no afecta a Motores Czerweny SA. De todas formas asesoramos al exportador para que entienda cual es el error en la fórmula provista, y pueda calcularlo siempre. De esa manera, evitará errores en el cálculo y formulación de su precio de exportación en el futuro.

Capítulo III

Forma de Pago Seleccionada

Transferencia bancaria / Orden de Pago Directa

Una orden de pago simple es una petición formal que cursa el ordenante a su banco para que, directamente o valiéndose del concurso de un intermediario, pague a un tercero, una determinada cantidad.

La orden de pago es simple, por lo que el beneficiario no tendrá que presentar documentación alguna, salvo la acreditativa de su identidad. Normalmente, no presentará ni tan siquiera ésta por abonarse de forma directa la transferencia en su cuenta bancaria con el banco pagador.

Se destacan cuatro figuras principales:

- Ordenante: Es el comprador de la mercancía que da instrucciones de pago a su banco.
- Banco Emisor: Es el banco del importador que va a cumplir sus instrucciones de pago. Existen distintas formas de realizar el pago en función del medio empleado, de si la orden se hace de forma directa o indirecta.

- Banco Pagador: Normalmente será el banco del beneficiario, o al menos del mismo país del beneficiario, que hace efectiva la orden.
- Beneficiario: Es el vendedor o exportador de la mercancía que cobra su venta por este medio.

Por lo que respeta a la relación entrega de la mercancía-pago de la misma, veamos los tres casos posibles:

- Pago anterior a la entrega de la mercancía: El comprador se ve obligado a ordenar una transferencia a favor del vendedor antes de recibir los bienes que compra. Situación de extrema tranquilidad para el exportador que no va a hacer nada hasta no recibir la orden de pago.
- Pago simultáneo a la entrega: Es muy difícil que esta modalidad pueda darse en una orden de pago.
- Pago posterior a la entrega: Es la opción más habitual en los negocios internacionales. El comprador recibe la mercadería y, posteriormente, ordena a su banco que haga la transferencia. Este supuesto implica una gran confianza del vendedor, que se desprende de sus productos sin recibir el pago a cambio. Es un sistema propio de empresas con una relación comercial larga y de gran confianza.

Tipo de órdenes de pago:

a) Por la forma de emisión:

- Directa: Cuando el beneficiario tiene cuenta en el propio banco emisor en el país o en el extranjero.
- Indirecta: Cuando el banco emisor se ve obligado a utilizar la mediación de otro banco en el exterior para poder realizar el pago al beneficiario.

b) Por la forma de abono al beneficiario

- Orden de pago: Cuando las instrucciones del ordenante o por indicación del beneficiario, la orden se paga por la caja de una oficina bancaria. Es un caso raro en el que el banco pagador va a exigir la identificación del beneficiario.
- Orden de abono: Cuando, siguiendo las instrucciones del ordenante, el pago debe hacerse con abono a una cuenta del beneficiario. En este supuesto, la identificación es innecesaria ya que la cuenta del exportador está en el banco pagador. Si los datos son correctos el abono se producirá de forma directa y automática.

Ventajas e Inconvenientes:

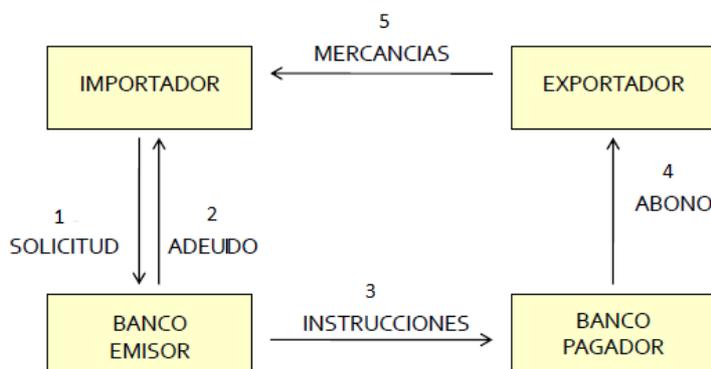
Ventajas:

- Para el importador: Es un sistema de pago más seguro que el cheque. Es más rápido que cualquier otro medio de pago simple o documentario. Es más barato para el ordenante que los medios de pago documentario.
- Para el exportador: Es un sistema más seguro que el cobro mediante cheque. Es el medio de cobro más rápido al que puede acceder un exportador.

Inconvenientes:

- Para el importador: Es más cara que un cheque y no permite la tesorería flotante que se obtiene en el cheque personal.

- Para el exportador: Es posiblemente el mejor sistema de cobro de cuantos tiene a su disposición. Sólo si cobra después de la entrega de la mercadería correría el riesgo de impago propio de esta modalidad.



Elegimos esta forma de pago por los siguientes motivos:

- 1) Menor gasto que los medios documentarios.
- 2) Medio de pago más rápido.
- 3) Proximidad geográfica.
- 4) Confianza entre las partes.

Contrato de compra-venta internacional

Entre la empresa Motores Czerweny S.A., con domicilio real en Av. Jorge Newbery 372, Gálvez, Santa Fe, Argentina, representada en este acto por el Sr. Hugo Rivoira, con documento Nro. 8.054.231, en su carácter de Presidente, en adelante “la vendedora”, por una parte, y la empresa Comagro SAE, con domicilio real en Av. Eusebio Ayala 3368, Asunción, Paraguay, representada en este acto por el Sr. Bernd Funk, con documento Nro. 2.305.586, en su carácter de Presidente, en adelante “la compradora”, por la

otra parte, convienen en celebrar el presente contrato de compraventa que se sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones.

Cláusula primera: La vendedora se compromete a entregar la cantidad de 200 unidades de motores eléctricos monofásicos de 3/4 HP, 1500 RPM, 220Vca, 50Hz, IP21, S1, transfiriendo a la compradora la propiedad de las mismas, con todos los derechos y obligaciones que surgen como consecuencia de dicha transmisión.

Cláusula segunda: La compradora se obliga a pagar por la mercadería referida en la cláusula primera la suma de dólares estadounidenses (U\$S). Dicha suma será efectivizada, a pedido del vendedor, a través de dos transferencias bancarias: la primera cubriendo el 40% del total en forma anticipada a la fabricación de las mercaderías. La segunda transferencia a los 60 días de haber recibido las mercaderías.

Cláusula tercera: Las partes acuerdan que el precio se considera FCA Rosario.

Cláusula cuarta: Sin perjuicio de la INCOTERM pactada, el vendedor se obliga a disponer todas las acciones necesarias para cargar la mercadería en el camión de la empresa Lo Vuolo SRL.

Cláusula quinta: El total de la mercadería será enviada al comprador en un solo envío que se deberá realizar en un lapso no mayor a 60 días de recibido el anticipo del 40% referido en la cláusula segunda.

Cláusula sexta: El comprador podrá reclamar al vendedor por diferencias en la mercadería que considere responsabilidad del vendedor, notificando al

mismo fehacientemente en un plazo no mayor a los tres días corridos desde el momento en que es recibida la mercadería.

Cláusula séptima: El presente contrato se considerará cumplido una vez finalizado el envío y efectivizado el pago total del mismo. Sin perjuicio de lo antedicho, cualquiera de las partes podrá rescindir con justa causa sin aviso previo y sin justa causa con una antelación no menor de los treinta días al principio de la ejecución de la otra parte.

Cláusula octava: La vendedora otorgará una garantía de 2 años para las mercaderías que transfiera a la compradora por cualquier defecto de materiales o fabricación desde la fecha de recepción de las mismas. A su vez, proveerá a la compradora de los repuestos necesarios para que ésta pueda hacer las reparaciones de las mercaderías que sufran problemas por mal uso o estén fuera del período de garantía.

Cláusula novena: En caso de incumplimiento por cualquiera de las partes la otra podrá reclamar la suma de dólares estadounidenses quinientos (U\$S500) por cada día que dure el perjuicio, más el reclamo por los daños y perjuicios sufridos.

Cláusula décima: Para el hipotético caso de conflicto, las partes acuerda someterse voluntariamente a los Tribunales de Justicia de Argentina, con renuncia expresa de cualquier otro fuero o jurisdicción.

Cláusula décimo primera: A todos los efectos legales, las partes constituyen domicilio en Av. Jorge Newbery 372, Gálvez, Santa Fe, Argentina, el vendedor y en Av. Eusebio Ayala 3368, Asunción, Paraguay, el comprador, donde serán válidas todas las notificaciones judiciales y extrajudiciales.

Se firman 2 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en Gálvez, Santa Fe, Argentina, a los 12 días del mes de Noviembre de 2013.

Formas de ingresar al nuevo mercado:

Existen diversas alternativas para el ingreso a un nuevo mercado. Se puede ingresar de forma directa o indirecta. A continuación detallamos las formas de ingreso más relevantes:

a) Exportación Indirecta.

Este tipo de exportación es aquella en la que la empresa penetra en un nuevo mercado extranjero sin la necesidad de enfrentar la complejidad de la exportación en forma directa.

Las ventajas de este tipo de métodos consiste en:

- Que el exportador no asume los riesgos del mercado internacional directamente
- La empresa va adquiriendo experiencia a riesgo de otra y no necesita adaptar su estructura operativa ni comercial al mercado internacional.

El principal inconveniente en este tipo de exportación es la necesidad de encontrar un intermediario adecuado y que tenga posibilidades de colocar el producto en el extranjero. La selección de este intermediario es crucial ya que la empresa depende de la gestión del intermediario para realizar la operación.

La exportación indirecta se puede hacer a través de:

- Trading.

La compañía denominada Trading que es la que asume las tareas de encontrar al comprador en el extranjero, enviar los productos y cobrar. Constituye otra posibilidad de comercialización indirecta al asumir el papel de intermediario comercial entre el proveedor y el comprador extranjero.

En una definición más concreta una Trading debería desarrollar productos de acuerdo con estándares especiales a partir de acuerdos de asistencia técnica y financiera con productos locales que serán colocados en el futuro en los mercados externos a través de una red comercial.

- Comerciante Exportador.

Otra de las opciones indirectas es la utilización o mediación de un Comerciante Exportador, que es quien en conocimiento de la necesidad de producto de un determinado mercado externo busca en la plaza de origen proveedores de ese producto con quien negocia las condiciones de venta local, compra y vende al exterior. En esta circunstancia el exportador sabrá que sus productos son exportados, pero no a que mercados, con que marca ni quien es el comprador, lo que impide seguir avanzando hacia la Exportación Directa.

- Representante de Compras.

El Representante de Compras del exterior de una empresa extranjera radicado en la plaza de origen, que por pedido de su mandante en el exterior busca o desarrolla productos específicos que compraran en forma directa o por cuenta y orden a proveedores locales, quienes podrán embarcar la mercadería directamente hacia el destino que se le indique. Puede o no el Representante de Compras percibir del exportador una comisión sobre las ventas con la que

sufragará los gastos de su representación, en ese caso tomara el nombre de Comisionista de Exportación.

- Representante de Ventas.

La opción inversa a la anterior es el Representante de Ventas, actúa desde el mercado de origen por cuenta y orden de uno o varios fabricantes de una región o incluso país. La función de este representante es la de ofrecer a potenciales clientes del exterior los productos de aquellos con la intención de producir ventas percibiendo por ello una comisión generalmente pactada de antemano.

b) Exportación Directa.

Este tipo de exportación tiene una ventajas que son fundamentales:

- Total control sobre todo el proceso de exportación.
- Mayores ganancias.
- Relación directa con los mercados y con los clientes.

Es muy frecuente en las empresas que en un principio se trate las ventas nacionales e internacionales de la misma manera, es decir con el mismo personal. Pero cuando las ventas comienzan a representar un cierto nivel de complejidad, por la diversidad de los mercados, por la cantidad de productos a exportar, cantidad de operaciones, es necesario que se diferencie el personal avocado al mercado extranjero del que se dedica al mercado local. Es decir que la organización deberá invertir más recursos para obtener mejores resultados en sus mercados internacionales.

La principal ventaja de separar el negocio internacional del nacional es la centralización de capacidades especializadas, que son necesarias para tratar de manera eficiente los mercados extranjeros. El éxito de una compañía en el extranjero no se debe solo a los atributos del producto, sino también a la organización y marketing.

Dentro de la Exportación Directa tenemos diferentes alternativas, las más importantes son:

- Agentes.

La principal función de este intermediario del Comercio Internacional es presentar muestras, entrega documentación, transmite órdenes de compra, pero el mismo no compra mercadería, en general trabaja a comisión y no asume la propiedad de productos.

No asume responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos. Generalmente los Agentes tienen un contrato por un periodo de tiempo determinado renovable de acuerdo a los resultados, en los cuales se define territorio, términos de venta, compensaciones y exclusividad.

- Distribuidores.

El Distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. Generalmente el Distribuidor mantiene un stock suficiente de productos y se hace cargo de los servicios pre y post-venta liberando al productor de tales actividades.

Es muy frecuente que los Distribuidores completen su oferta con otros productos complementarios, no competitivos entre sí.

Los términos de pago y la relación comercial entre el Distribuidor con el productor exportador están regidos por un contrato entre dichas partes.

- Minoristas.

El exportador contacta directamente a los responsables de compras de cadenas Minoristas. Este tipo de ventas se puede apoyar a través del envío de catálogos, folletos. Hoy en día el avance tecnológico posibilita llegar a un público extraordinariamente numeroso reduciendo, por ejemplo, los gastos originados por viajes o por el pago de comisiones a Intermediarios.

Para ingresar al mercado paraguayo, hemos notado que los competidores de Czerweny lo hacen de manera directa. A través de distribuidores o agentes que los represente en este país.

No venden directamente debido a que es un mercado pequeño y que si tenemos en cuenta los costos de dicha estrategia, sería muy poco rentable en el corto y mediano plazo. Además siendo parte del Mercosur, y pensando en el largo plazo, este bloque apunta a un mercado común, con lo cual la libre circulación de factores de la producción podrá ser un hecho real, y lo mejor será producir en aquellos países más competitivos del bloque.

- Venta directa a consumidores finales

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de

marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc.

Para este método de exportación directa sería necesaria una mayor implementación de recursos por parte de la organización, tales como dinero, personal, capital y además la responsabilidad y el riesgo que conlleva toda la operatoria.

Otros métodos comunes de internacionalización pueden ser:

- Inversión extranjera directa (IED): Una empresa puede invertir en el mercado internacional a través de IED o invertir en portafolios, que es la adquisición de acciones y bonos en el plano internacional, e implican un grado de control sobre la empresa. Puede llevarse a cabo mediante: Propiedad plena; Inversiones conjuntas; Alianzas estratégicas; entre otras; que no responden al presente análisis.
- Contratos: cuando dos o más partes celebran acuerdos contractuales, por medio de los cuales se comprometen a otorgar cierta información, producto o servicio a cambio de una cuota o regalía.
- Son alternativas abiertas a empresas grandes y pequeñas, y ofrecen flexibilidad.
- Licencia: Contrato por el cual una empresa (la licenciante) permite a otra (licenciataria) usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación llamada regalía. La propiedad puede incluir patentes, marcas registradas, derechos, tecnología o

conocimientos específicos de marketing. El otorgamiento de licencias equivale a exportar e importar intangibles.

- Franquicia: En las franquicias, una casa matriz (la franquiciante) otorga a otra entidad independiente (la franquiciataria), el derecho de hacer negocios de una manera específica. Este derecho puede tomar la forma de vender productos, tomar el nombre del franquiciante, producción, preparación y técnicas de marketing, o su enfoque de negocios (comúnmente es una combinación de estas opciones).

Creemos que en esta primera etapa el camino más conveniente es realizar una exportación directa mediante un Agente o Distribuidor Industrial y no instalarse directamente en el mercado Paraguayo con una sucursal de ventas, ya que podría significar el fracaso en la conquista de dicho mercado.

Como hemos visto, los competidores de Czerweny no venden directamente debido a que es un mercado pequeño y que si tenemos en cuenta los costos de dicha estrategia, sería muy poco rentable en el corto y mediano plazo.

Además siendo parte del Mercosur, y pensando en el largo plazo, este bloque apunta a un mercado común, con lo cual la libre circulación de factores de la producción podrá ser un hecho real, y lo mejor será producir en aquellos países más competitivos del bloque.

A futuro lo ideal sería que a través de la experiencia ganada por medio de los distribuidores o agentes se pudiera instalar en Paraguay una sucursal de ventas para ir obteniendo paulatinamente mayor presencia en dicho mercado.

Conclusiones

Gracias a la investigación realizada, podemos concluir en que la exportación de motores monofásicos a un nuevo mercado internacional como Paraguay, otorga beneficios a la empresa Motores Czerweny SA, entre los que podemos destacar:

El aumento de la facturación de la empresa:

La internacionalización da la posibilidad a la empresa de aumentar su facturación sin tener que aumentar esa presión competitiva que puede existir en el mercado interno. Al dirigirse a otros mercados, se amplía la cartera de clientes con lo que tiene más posibilidades de aumentar sus ventas, y por lo tanto la facturación.

La diversificación del riesgo:

La internacionalización de la empresa, reduce la dependencia que tiene la misma del mercado interno y clientes y proveedores habituales. Ante cualquier situación que provoque una reducción de la demanda, fluctuaciones estacionales, etc., no dependen un solo mercado para vender sus productos o servicios, teniendo así diversificado su riesgo.

Sabiendo que nuestro mercado es cambiante y a veces impredecible, esto es un punto más que interesante para tener en cuenta a la hora de buscar estabilidad.

Sirve como herramienta de defensa ante la globalización:

Una de las consecuencias de la globalización es la aparición de nuevos competidores en el mercado interno. Las empresas deben ampliar su mercado para no perder sus ventas. Como mencionamos en anteriormente, los principales competidores de Motores Czerweny en Argentina, son empresas extranjeras.

Economía de escala:

Al aumentar la demanda, se aumenta la producción obteniendo una reducción del coste unitario del producto fabricado. Esto lleva a aumentar la demanda a los proveedores, aumentando también el poder de negociación para obtener mejores márgenes debido al aumento del volumen de compra.

Sabiendo que Argentina es un mercado pequeño en relación a los mercados de donde son oriundos los principales competidores de la empresa exportadora, este punto es más que importante.

Nuevas oportunidades de negocio:

Las necesidades pueden variar en las diferentes culturas y mercados, con lo cual un producto o servicio en declive, puede cubrir una necesidad en otro mercado y entrar en una nueva fase de crecimiento. Al aumentar su demanda a proveedores, aumenta también su poder de negociación para obtener mejores márgenes debido al aumento del volumen de compra.

Prestigio de la imagen:

La proyección internacional de la empresa, permite a ésta tener un valor añadido, dándole a su imagen prestigio tanto nacional como internacionalmente.

Acceso a nuevas tecnologías y aumento de las ventajas competitivas:

Al internacionalizarse, la empresa se encuentra con nuevos clientes que poseen nuevas exigencias, las cuales obligan a Czerweny tener que ser más competitivos para poder satisfacerlas. Lo mismo sucede con los competidores, los cuales pueden tener una forma de competir distinta a la que se poseen en el mercado local.

Y por último el acceso a nuevas tecnologías, ya que, dependiendo donde compita la empresa, los proveedores pueden ser más sofisticados y esto le permitirá mejorar tanto en ese mercado cómo en el propio.

No debemos olvidar que, además de los beneficios ya mencionados, exportar le permite a la empresa seguir importando aquellos productos que no puede fabricar en Argentina. Este punto es de vital interés para la gerencia de Motores Czerweny SA, ya que sin ese mix perderían gran parte del mercado local que tanto les ha costado conseguir con el paso de los años.

También es importante ver que la empresa puede exportar obteniendo un beneficio cierto. Motores Czerweny SA obtuvo una ganancia neta de

\$62.984,50. Otro motivo por el cual exportar resulta más que atractivo para la empresa.

Recomendaciones

Luego de un arduo trabajo de investigación y de haber analizado con detenimiento la situación en la que se encuentra Motores Czerweny SA, podemos recomendar lo siguiente:

Cómo método de exportación, teniendo en cuenta la cercanía del mercado de destino y la similitud de idioma y costumbres, recomendamos que utilicen un método directo de exportación a través de un distribuidor en Paraguay.

La empresa Comagro SAE cuenta con gran trayectoria y experiencia en el rubro industrial, el cual es el principal sector de destino de los productos fabricados por Czerweny, puede hacerse cargo de la publicidad, de mantener un stock mínimo, del asesoramiento y post venta.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, con una inversión relativamente baja, el exportador puede acceder a un nuevo mercado obteniendo resultados más que favorecedores.

Como forma de pago, recomendamos que, dada la confianza que se generó con el importador, se venda con la condición de transferencia previa junto con la confirmación de la orden de compra equivalente al 40% del valor de la mercadería (esto sirve para garantizar la compra) y el 60% restante a 60 días de la fecha de recepción de la mercadería por parte del importador.

Para calcular el costo y precio de exportación, recomendamos que utilicen las fórmulas e indicaciones detalladas en el Capítulo II. Es la forma más acertada de calcular el precio de manera correcta ya que es la que utilizamos los Licenciados en Comercio Internacional.

Recomendamos el uso de un contrato de compra-venta internacional, para evitar posibles inconvenientes futuros dejando claros los derechos y las obligaciones que cada parte debe reclamar y cumplir respectivamente.

Por último y no menos importante, recomendamos a la empresa incorporar a su equipo de trabajo, personal idóneo en la materia de comercio internacional que posea las herramientas necesarias y sea capaz de asesorar a la empresa en situaciones similares en el futuro para lograr el éxito en el proceso de internacionalización de la empresa.

Bibliografía

Libros

Cejas, Omar. Dirección Estratégica, Desarrollo de Estrategias en ambientes de turbulencia: Nobuko, 2006.

Dei, Daniel H. La tesis. Cómo orientarse en su elaboración. Prometeo Libros, 2006.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia: CECSA, 2000.

Sabino, Carlos A. Cómo hacer una tesis y elaborar otros escritos: LUMEN HVMANITAS, 1998.

Scavone, Graciela María. Cómo se escribe una tesis: FEDYE 2002.

Cuadernos de Cátedra

Astbury, Edgardo A., Costo y Precio de Exportación. Valoración, 2012

Entrevistas

CASTELANO, Gabriel. Utilización de insumos importados para abaratar costos. Ingeniero eléctrico de Motores Czerweny SA, Gálvez, Santa Fe, 4 de Octubre de 2013

FUNK, Bernd. Importación de motores eléctricos en Paraguay. Encargado de importaciones de Comagro SAE, Skype, 7 de Octubre de 2013.

PERLETTI, Sergio. Costo de exportación de motores eléctricos. Entrevista con el encargado de costos de Motores Czerweny SA, Gálvez, Santa Fe, 4 de Octubre de 2013.

RUIZ, Diego. Importación de insumos para la fabricación de motores. Encargado de Sud América de ShAr Limited, empresa trading en Hong Kong, Skype, 7 de Octubre de 2013.

VEGA, Arnaldo. Despachante de aduanas del estudio Marcucci Guma & Asociados, 8 de Octubre de 2013.

WEBER, Paola. Exportaciones de motores eléctricos. Entrevista con la gerente comercial de Motores Czerweny SA, Gálvez, Santa Fe, 4 de Octubre de 2013.

Páginas de internet

MOTORES CZERWENY SA página web de la empresa
www.motoresczerweny.com.ar

WEG página web del competidor www.weg.com.br

COMAGRO SAE página web del cliente www.comagro.com.py

RECORD ELECTRIC página web del distribuidor de WEG
www.recordelectric.com.py

PENTA TRANSACTION página web de estadísticas aduaneras www.penta-transaction.com

CIP página web del Centro de Importadores del Paraguay www.cip.org.py

CADIEEL cámara Argentina de la industria electrónica, electromecánica y
luminotécnica www.cadieel.org.ar

ADIMRA asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina
www.adimra.com.ar

BICE página del Banco de Inversión y Comercio Exterior www.bice.com.ar/

ADUANA ARGENTINA, Código Aduanero www.aduanaargentina.com/leyes/ca