



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo final de maestría para optar al grado de Máster de la  
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UN NUEVO  
DEPARTAMENTO DE IMPORTACION DE ESCALERAS DE  
ALUMINIO DE UNA EMPRESA DE LA PLATA, PROVINCIA DE  
BUENOS AIRES, ARGENTINA”***

**Alumno: Cdor. Luciano Daniel Mindlin**

**E-mail: [lucianomindlin@gmail.com](mailto:lucianomindlin@gmail.com)**

**Link Perfil LinkedIn: [linkedin.com/in/luciano-mindlin-b23683181](https://www.linkedin.com/in/luciano-mindlin-b23683181)**

**Legajo: 29.627/7**

**Director del trabajo final de maestría: Mag. Jorge Almada**

**2022**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACION DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a mi familia toda por ser lo más importante que poseo en la vida; a mis padres por inculcarme los valores que hoy poseo, a mis hermanos por permitirme ser sus amigos y socios, a mis sobrinos, primos y amigos por compartir la vida.

A mi mujer y a mis hijos por estar siempre a mi lado, por ser mi fuente de inspiración y por su enorme comprensión por las horas de ocio que dejé de compartir con ellos para desarrollar el presente trabajo final de maestría.

Mi gratitud hacia la Universidad de Palermo por el alto aporte a mi formación profesional que me ha brindado el MBA, a todos los docentes que contribuyeron con dicha formación y al Mag. Jorge Almada que me ha acompañado en este recorrido como mi director del presente trabajo final de maestría.

## **RESUMEN DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

El presente trabajo académico pretende determinar la factibilidad en la creación de una nueva unidad de negocios para la importación de escaleras de aluminio para una empresa de la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, en la cual el autor de este trabajo final de maestría es uno de sus cuatro socios.

A partir de la investigación que radica en encuestas a una muestra de encargados de compras de los potenciales clientes, al estudio de fuentes secundarias de información y a observaciones de campo, se concluye que existe una oportunidad de generar un alto valor agregado a las finanzas y a la diversificación del riesgo implícito actual del negocio.

Partiendo del estudio de la actual capacidad instalada de la empresa, se establece el plan de comercialización, el plan de marketing y el programa de importación, análisis que culmina en las necesidades de recursos económicos, financieros y humanos.

Se planifican las inversiones iniciales a erogar, los costos y gastos intervinientes y los ingresos proyectados.

El estudio proyecta efectuar una inversión inicial de Pesos Argentinos dos millones doscientos setenta y tres mil (\$ 2.273.000).

Se plantean tres escenarios posibles, cada uno de ellos con distinta probabilidad de ocurrencia, que arrojan distintos resultados entre sí.

El “Escenario Optimista”, con una probabilidad de ocurrencia del 10%, establece una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 395,2%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 4.139.142 y un Período de Recupero de la inversión de 0,29 años (entre 3 y 4 meses).

El “Escenario Base”, con una probabilidad de ocurrencia del 80%, estipula una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 284,7%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 2.243.208 y un Período de Recupero de la inversión de 0,42 años (entre 5 y 6 meses).

El “Escenario Pesimista”, con una probabilidad de ocurrencia del 10%, determina una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 129,3%, un Valor Actual Neto (VAN) negativo de - \$ 330.444 y un Período de Recupero de la inversión de 1,09 años (entre 13 y 14 meses).

Asimismo, a los efectos de determinar las variables críticas del negocio y su impacto en los resultados económico-financieros del proyecto, se efectúa un análisis de sensibilidad.

El plan de negocios enunciado es viable técnicamente así como también es económica y financieramente sustentable en el tiempo.

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCION**

- Antecedentes y problemas que originan este trabajo.....Pag. 14
- Objetivo general.....Pag. 15
- Objetivos específicos.....Pag. 15
- Hipótesis.....Pag. 15
- Metodología de investigación utilizada.....Pag. 16

### **CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO**

- 1.1. Empresas familiares y PyMES
  - 1.1.1. Definición de empresa familiar .....Pag. 17
  - 1.1.2. Problemática general de las empresas familiares.....Pag. 18
  - 1.1.3. La sucesión en las empresas familiares.....Pag. 18
  - 1.1.4. Principales ventajas y desventajas de las empresas familiares.....Pag. 19
  - 1.1.5. Concepto de empresa PyME y su categorización en la República Argentina.....Pag. 20
- 1.2. Principales conceptos empresariales y gerenciales aplicables a la investigación
  - 1.2.1. El criterio de los flujos de efectivo incrementales.....Pag. 22
  - 1.2.2. El concepto de los costos hundidos.....Pag. 22
  - 1.2.3. Consideración de los costos de oportunidad.....Pag. 24
  - 1.2.4. Enfocarse versus diversificarse.....Pag. 25
  - 1.2.5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....Pag. 26
  - 1.2.6. Análisis PESTEL.....Pag.28
  - 1.2.7. Matriz FODA.....Pag. 30
  - 1.2.8. Matriz de Ansoff.....Pag. 32
  - 1.2.9. El estudio de las cuatro P del marketing.....Pag. 33

|  |          |
|--|----------|
| 1.2.10. Plan de negocios.....  | Pag. 34  |
| 1.2.11. Definiciones de los Key Performance Indicators (KPI) .....                     | Pag. 36  |
| 1.2.11.1. El criterio del Valor Actual Neto (VAN) .....                                | Pag. 36  |
| 1.2.11.2. El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) .....                        | Pag. 37  |
| 1.2.11.3. El criterio del Período de Repago.....                                       | Pag. 38  |
| 1.2.12. Análisis del punto de equilibrio.....  | Pag. 39  |
| 1.3. Conceptos básicos de comercio exterior  |          |
| 1.3.1. Nomenclador arancelario.....  | Pag. 41  |
| 1.3.2. Incoterms.....  | Pag. 42  |
| 1.3.3. Auxiliares del comercio y del sistema aduanero.....                             | Pag. 45  |
| 1.3.3.1. Despachante de aduana.....  | Pag. 45  |
| 1.3.3.2. Agente de cargas.....   | Pag. 46  |
| 1.3.4. Medios de transporte.....   | Pag. 46  |
| 1.3.5. Contenedores .....  | Pag. 47  |
| 1.3.6. Documentación interviniente en un proceso de importación en Argentina.....      | Pag. 49  |
| 1.3.6.1. Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI).....                    | Pag. 49. |
| 1.3.6.2. Certificado de Origen.....  | Pag. 50  |
| 1.3.6.3. El conocimiento de embarque.....  | Pag. 50  |
| 1.3.6.4. Factura Pro-Forma.....  | Pag. 52  |
| 1.3.6.5. Factura Comercial.....  | Pag. 52  |
| 1.3.6.6. Nota de empaque o packing list.....   | Pag. 54  |
| 1.3.6.7. Certificado de despacho a plaza .....   | Pag. 54  |
| 1.3.7. Los tributos al comercio exterior y los costos de importación en Argentina..... | Pag. 55  |

## **CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA**

|  |         |
|--|---------|
| 2.1. El sector.....  | Pag. 60 |
| 2.1.1. Introducción .....                                    | Pag. 60 |
| 2.1.2. Análisis del macro entorno (PESTEL).....              | Pag. 61 |
| 2.1.3. Análisis del micro entorno aplicado al proyecto.....  | Pag. 70 |
| ▪ Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter ..... | Pag. 70 |
| ▪ Matriz F.O.D.A. ....                                       | Pag. 75 |
| ▪ Matriz de Ansoff.....                                      | Pag. 76 |
| 2.2. La empresa  |         |

|   |         |
|---|---------|
| 2.2.1. Breve historia.....                        | Pag. 77 |
| 2.2.2. Misión, vision y valores corporativos..... | Pag. 78 |
| 2.2.3. Situación actual.....                      | Pag. 79 |
| 2.2.4. Perspectivas .....                         | Pag. 80 |

### **CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN.....Pag. 82**

|  |          |
|--|----------|
| 3.1. Entrevistas a informantes claves.....                         | Pag. 84  |
| 3.2. Encuesta a jefes de compras de potenciales clientes.....      | Pag. 101 |
| 3.3. Análisis de datos.....  | Pag. 101 |
| 3.4. Estudio de fuentes secundarias de información del sector..... | Pag. 107 |
| 3.5. Conclusiones.....   | Pag. 115 |

### **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

|   |          |
|---|----------|
| 4.1. El mercado   |          |
| 4.1.1. Análisis del mercado.....  | Pag. 117 |
| 4.1.2. Proyección de crecimiento del sector .....                                   | Pag. 118 |
| 4.2. Plan de marketing, de comercialización y de recursos humanos.....              | Pag. 118 |
| 4.2.1. Mercado objetivo.....  | Pag. 118 |
| 4.2.2. Branding.....  | Pag. 118 |
| 4.2.3. Posicionamiento.....   | Pag. 121 |
| 4.2.4. Análisis de las cuatro “P” del Marketing                                     |          |
| ▪ Producto.....   | Pag. 123 |
| ▪ Precio.....   | Pag. 124 |
| ▪ Plaza.....  | Pag. 126 |
| ▪ Promoción.....  | Pag. 129 |
| 4.2.5. Volúmenes y objetivos de ventas .....  | Pag. 131 |
| 4.2.6. Evaluación de los recursos humanos disponibles.....                          | Pag.136  |
| 4.3. Plan de importación  |          |
| 4.3.1. Inscripcion de la sociedad en AFIP y en el Registro Especial de Aduanas..... | Pag. 137 |
| 4.3.2. Viaje al destino de origen.....  | Pag. 137 |
| - Concurrencia a ferias de comercio internacional.....                              | Pag. 137 |
| - Visita a los proveedores potenciales.....   | Pag. 138 |



|         |   |          |
|---------|---|----------|
| 4.3.3.  | Análisis de proveedores del exterior.....   | Pag. 139 |
| 4.3.4.  | Negociación y elección del proveedor – variables clave del éxito.....   | Pag. 139 |
|         | Precio.....   | Pag. 139 |
|         | Cantidad mínima requerida por el proveedor.....   | Pag. 139 |
|         | Calidad.....  | Pag. 139 |
|         | Clases de contenedores.....   | Pag. 139 |
|         | Forma de pago: anticipo y saldo.....  | Pag. 139 |
| 4.3.5.  | Búsqueda y selección de despachante de aduanas.....   | Pag. 140 |
| 4.3.6.  | Inspección de mercadería en origen (pre embarque).....  | Pag. 140 |
| 4.3.7.  | Contratación del flete y seguros.....   | Pag. 140 |
| 4.4.    | Plan de almacenamiento y distribución   |          |
| 4.4.1.  | Análisis de la disponibilidad ociosa existente.....   | Pag. 141 |
| 4.4.2.  | Estimación del volumen de la mercadería a importar.....   | Pag. 142 |
| 4.4.3.  | Estudio de las necesidades de almacenamiento y aprovisionamiento.....   | Pag. 142 |
| 4.5.    | Análisis económico-financiero   |          |
| 4.5.1.  | Análisis de la capacidad ociosa instalada.....  | Pag. 145 |
| 4.5.2.  | Análisis de los costos hundidos.....  | Pag. 145 |
| 4.5.3.  | Análisis de las inversiones a realizar.....   | Pag. 147 |
|         | Inversión inicial.....  | Pag. 147 |
|         | Inversión en capital de trabajo.....  | Pag. 147 |
| 4.5.4.  | Financiamiento de las inversiones a realizar.....   | Pag. 148 |
| 4.5.5.  | Análisis de los costos variables unitarios, costos y gastos fijos incrementales proyectados.....  | Pag. 149 |
| 4.5.6.  | Estado de resultados incremental proyectado.....  | Pag. 151 |
| 4.5.7.  | Flujo de fondos incremental proyectado.....   | Pag. 152 |
| 4.5.8.  | Análisis del punto de equilibrio (break even point).....  | Pag. 152 |
| 4.5.9.  | Criterios de evaluación de la factibilidad económica – financiera; Valor actual Neto (V.A.N.), Tasa Interna de Retorno (T.I.R.), Período de Repago (Payback), Rendimiento de la inversión (ROI) – Escenario base..... | Pag. 153 |
| 4.5.10. | Análisis de sensibilidad.....   | Pag. 154 |
|         | - Análisis de sensibilidad unidimensionales.....  | Pag. 155 |
|         | - Análisis de sensibilidad bidimensionales.....   | Pag. 160 |
| 4.5.11. | Análisis de escenarios – evaluación de la factibilidad económica - financiera de cada uno de los escenarios:.....   | Pag. 167 |

|  |                 |
|--|-----------------|
| Escenario optimista.....   | Pag. 168        |
| Escenario base .....   | Pag. 168        |
| Escenario pesimista.....   | Pag. 168        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>Pag. 170</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>  | <b>Pag. 172</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>Pag. 173</b> |
| <b>Anexo I – Encuesta a gerentes de potenciales clientes .....</b> | <b>Pag. 178</b> |
| <b>Anexo II – Entrevista a informante clave .....</b>              | <b>Pag. 184</b> |
| <b>Anexo III – Entrevista a informante clave .....</b>             | <b>Pag. 187</b> |

## LISTA DE CUADROS

|   |          |
|---|----------|
| Cuadro 1: Límites de ventas totales anuales, expresados en Pesos (\$)   | Pag. 21  |
| Cuadro 2: Límites de personal ocupado   | Pag. 21  |
| Cuadro 3: Medidas y volumen contenedor 20 pies Estándar   | Pag. 48  |
| Cuadro 4: Medidas y volumen contenedor 40 pies Estándar   | Pag. 48  |
| Cuadro 5: Medidas y volumen contenedor 40 pies HC (High Cube) Estándar  | Pag. 49  |
| Cuadro 6: Estructura de costos, aranceles, impuestos y honorarios de importación                                | Pag. 97  |
| Cuadro 7: Importación de la posición arancelaria  | Pag. 112 |
| Cuadro 8: Importación (en Kgr) de la posición arancelaria   | Pag. 113 |
| Cuadro 9: Importación (en Kgr) de escaleras multipropósito  | Pag. 114 |
| Cuadro 10: Porcentaje relativo y peso de cada tipo de escaleras multipropósito                                  | Pag. 114 |
| Cuadro 11: Kilos importados de cada tipo de escaleras multipropósito  | Pag. 114 |
| Cuadro 12: Cantidad estimada importada de cada tipo de escaleras multipropósito                                 | Pag. 115 |
| Cuadro 13: <i>Cantidad estimada</i> importada de cada tipo de escaleras multipropósito – Promedio (2011 – 2021) | Pag. 115 |
| Cuadro 14: Tamaño del TAM (en unidades)   | Pag. 133 |
| Cuadro 15: Contribución al PBI Nacional Argentino (Prov. Bs. As. y C.A.B.A.)                                    | Pag. 133 |
| Cuadro 16: Tamaño del SAM (en unidades)   | Pag. 134 |
| Cuadro 17: Volúmenes y objetivos de ventas a conseguir en cada período  | Pag. 134 |
| Cuadro 18: Estimación cantidad a importar por cada tipo de escalera   | Pag. 134 |
| Cuadro 19: Resumen en unidades y valorizado del TAM – SAM – SOM proyectado                                      | Pag. 135 |
| Cuadro 20: Detalle de los gastos de viaje al destino de origen  | Pag. 138 |
| Cuadro 21 : Cantidad de escaleras 4x3 y 4x4 contenidas en un contenedor de 40 pies                              | Pag. 142 |
| Cuadro 22: Cantidad de contenedores de 40 pies estándar   | Pag. 142 |
| Cuadro 23: Estudio del stock necesario  | Pag. 144 |
| Cuadro 24: Valorización importación anual - escaleras 4x3 y 4x4   | Pag. 144 |
| Cuadro 25: Valorización de la capacidad ociosa instalada  | Pag. 146 |
| Cuadro 26: Inversión inicial – Escenario base   | Pag. 147 |

|   |          |
|---|----------|
| Cuadro 27: Inversión en capital de trabajo – Escenario base.....                                      | Pag. 147 |
| Cuadro 28: Costos fijos – Escenario base.....   | Pag. 148 |
| Cuadro 29: Costos variable unitario – escaleras 4x3 – Escenario base.....                             | Pag. 149 |
| Cuadro 30: Costos variable unitario – escaleras 4x4 – Escenario base.....                             | Pag. 150 |
| Cuadro 31: Estado de resultados incremental proyectado – Escenario base.....                          | Pag. 151 |
| Cuadro 32: Flujo de fondos incremental proyectado – Escenario base.....                               | Pag. 152 |
| Cuadro 33: Determinación del punto de equilibrio – Escenario base.....                                | Pag. 153 |
| Cuadro 34: Determinación de las variables críticas – Escenario base.....                              | Pag. 153 |
| Cuadro 35: Determinación de los KPI – Escenario base.....   | Pag. 154 |
| Cuadro 36: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio venta escaleras 4x3.....                  | Pag. 156 |
| Cuadro 37: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio venta escaleras 4x4.....                  | Pag. 156 |
| Cuadro 38: Análisis de sensibilidad unidimensional – Costo unitario FOB escaleras 4x3.....            | Pag. 157 |
| Cuadro 39: Análisis de sensibilidad unidimensional – Costo unitario FOB escaleras 4x4.....            | Pag. 157 |
| Cuadro 40: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio flete marítimo Ningbo a Buenos Aires..... | Pag. 158 |
| Cuadro 41: Análisis de sensibilidad unidimensional – volúmenes de venta Año 1.....                    | Pag. 158 |
| Cuadro 42: Análisis de sensibilidad unidimensional – Inversión inicial.....                           | Pag. 159 |
| Cuadro 43: Análisis de sensibilidad unidimensional – % productos fallados...                          | Pag. 159 |
| Cuadro 44: Análisis de sensibilidad bidimensionales.....  | Pag. 161 |
| Cuadro 45: Resumen de Escenarios: Base, Pesimista y Optimista.....                                    | Pag. 168 |
| Cuadro 46: Asignación de probabilidad de ocurrencia a los escenarios planteados.....                  | Pag. 170 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |         |
|--|---------|
| Figura 1: Fuerzas que regulan la competencia de un sector..... | Pag. 26 |
| Figura 2: Matriz FODA.....                                     | Pag. 31 |
| Figura 3: Matriz de Ansoff.....                                | Pag. 33 |
| Figura 4: Esquema general del plan de negocios.....            | Pag. 35 |

|   |          |
|---|----------|
| Figura 5: Interpretación de los resultados del VAN y de la TIR.....                   | Pag. 38  |
| Figura 6: Período de Recuperación.....  | Pag. 39  |
| Figura 7: Cálculo del Punto de Equilibrio.....  | Pag. 40  |
| Figura 8: Cálculo del Punto de Equilibrio (Qe) .....                                  | Pag. 40  |
| Figura 9: Modelo de Conocimiento de Embarque - BL.....                                | Pag. 51  |
| Figura 10: Modelo de Factura Pro-forma.....   | Pag. 52  |
| Figura 11: Modelo de Factura Comercial.....   | Pag. 53  |
| Figura 12: Modelo de Nota de Empaque.....   | Pag. 54  |
| Figura 13: Matriz FODA aplicada al proyecto.....                                      | Pag.75   |
| Figura 14: Matriz de Ansoff aplicada al proyecto.....                                 | Pag. 77  |
| Figura 15: Certificado de MIPyME de Borok Construcciones S.R.L. ....                  | Pag. 79  |
| Figura 16: Logo de Borok Construcciones.....  | Pag. 119 |
| Figura 17: Logo de Borok Comercio Exterior.....                                       | Pag. 119 |
| Figura 18: Modelo de folleto de comercialización de las escaleras multipropósito..... | Pag. 121 |
| Figura 19: Provincia de Buenos Aires – Dominios de estimación.....                    | Pag. 128 |
| Figura 20: Tamaño del mercado: TAM – SAM – SOM.....                                   | Pag. 132 |
| Figura 21: Esquema ideal de almacenamiento y aprovisionamiento.....                   | Pag. 143 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|   |          |
|---|----------|
| Gráfico 1: Punto de Equilibrio.....   | Pag. 41  |
| Gráfico 2: Mix de volumen de ventas de escaleras de aluminio.....             | Pag. 102 |
| Gráfico 3: Mix de volumen de ventas de escaleras multipropósito.....          | Pag. 102 |
| Gráfico 4: Ventas cruzadas.....   | Pag. 103 |
| Gráfico 5: Cualidades más significativas de las escaleras multipropósito..... | Pag. 103 |
| Gráfico 6: Packaging preferible escaleras multipropósito.....                 | Pag. 104 |
| Gráfico 7: Marketing y posicionamiento.....                                   | Pag. 104 |
| Gráfico 8: Plazo de pago deseable.....  | Pag. 105 |
| Gráfico 9: Volumen de ventas esperado.....                                    | Pag. 105 |
| Gráfico 10: Porcentaje de productos fallados en compras actuales.....         | Pag. 106 |
| Gráfico 11: Cantidad de proveedores habituales.....                           | Pag. 106 |
| Gráfico 12: Valoración cualidades del proveedor.....                          | Pag. 107 |
| Gráfico 13: Estacionalidad del producto.....                                  | Pag. 107 |

## **INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes y problemas que originan este trabajo**

Borok Construcciones S.R.L. es una empresa del rubro de la construcción creada en 1993 en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. En cuanto a su tamaño, se trata de una empresa de las denominadas pequeña y mediana empresa (PyME), y en términos de participación societaria, es una empresa familiar cuya titularidad está concentrada en cuatro hermanos.

El crecimiento empresario y profesional de sus socios y colaboradores le ha permitido avanzar estratégicamente en distintas áreas de esta industria como la planificación, el desarrollo, la ejecución y venta de obras de viviendas, oficinas, galpones industriales y locales comerciales en la esfera privada. En cuanto al sector público, ha construido edificios para la justicia, para el sector educativo y para la banca.

El avance en la edad de los socios, el incremento en las capacidades individuales y la obtención de títulos universitarios en carreras afines con la compañía por parte de algunos hijos de sus actuales socios, han planteado la oportunidad y el desafío de incorporar a esta nueva generación a la misma.

Asimismo, si bien la empresa ha logrado un gran reconocimiento por parte de sus clientes actuales, sus socios consideran pertinente diversificar el riesgo empresarial ampliando el espectro de sus negocios actuales. En tal sentido, proyectan incursionar en el negocio de la importación de bienes para su posterior comercialización en el mercado local.

En base a esta situación, la presente investigación busca responder a los interrogantes sobre ¿qué procesos y acciones son necesarias para ejecutar un proceso continuo y rentable de importación de escaleras de aluminio en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina que requiera la conformación de una nueva unidad de negocios para la empresa? Al mismo tiempo debería contestar a la inquietud sobre ¿qué procedimientos y determinaciones son imprescindibles para efectuar un paulatino y ordenado ingreso de la segunda generación al negocio familiar?

En esta línea, el presente trabajo pretende realizar un plan de negocios partiendo de una investigación de mercado bajo el análisis del macro y micro entorno, determinación de la demanda y los volúmenes y objetivos de venta a alcanzar, determinación de la inversión inicial necesaria, los costos, gastos, e ingresos presupuestados.

Colateralmente, si bien la presente investigación no tiene como objetivo principal confeccionar un estudio pormenorizado de las empresas familiares, aspira a brindar las recomendaciones y pautas básicas que establezcan las incorporaciones familiares a la estructura actual de la compañía, así como también los procesos decisorios futuros en la organización de manera tal que no afecten las relaciones societarias y familiares.

Este trabajo culmina con el estudio de la factibilidad económica-financiera y las variables críticas a ser consideradas por los directivos para ejecutar o rechazar el programa de importación de escaleras de aluminio en La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una unidad de negocios de importación de escaleras de aluminio para una empresa radicada en La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

### **Objetivos específicos**

- Entender las principales características de la oferta y la demanda de escaleras de aluminio en el mercado argentino.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Estudiar la inversión inicial, los costos y gastos a realizar.
- Formular un plan comercial con los precios y volúmenes de ventas.
- Realizar un estudio de la viabilidad económica-financiera del plan de negocios.

### **Hipótesis**

La puesta en marcha en una empresa de una nueva unidad de negocios de importación de escaleras de aluminio en La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, es económicamente sustentable.

### **Metodología de investigación utilizada:**

La investigación tiene un enfoque cualitativa-cuantitativo. En cuanto a su alcance, es exploratoria y descriptiva.

El modelo de negocios planteado es del tipo business to business (B2B). Se diseña un enfoque cualitativo a partir de una encuesta para asignar a una muestra significativa de jefes o encargados de compras de potenciales clientes mayoristas y grandes tiendas. El objetivo de la encuesta es analizar las variables más relevantes en cuanto a calidad, precio, cantidades anuales a ser adquiridas, plazos de pago, packaging del producto, etc., que son consideradas por aquellas personas a cargo de la toma de decisión de compra de escaleras de aluminio, dentro del organigrama de dichos potenciales clientes.

Adicionalmente, se estudiarán fuentes secundarias de información del sector como ser informes de la Cámara de Ferreterías y Afines de La República Argentina, de La Cámara Argentina de Comercio, del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC), entre otras fuentes.

A partir de la recolección de información relevante se desarrolla un plan de negocios, introduciendo un enfoque cuali-cuantitativo que brinde a los propietarios de la compañía contar con las herramientas suficientes y necesarias para tomar la decisión de comenzar con el plan de importación de escaleras de aluminio para su posterior comercialización, o bien, rechazar el mismo.



## **CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO**

### **1.1. Empresas familiares y PyMES**

#### **1.1.1. Definición de empresa familiar**

Niethardt (2012) sostiene que de una manera general se denominan empresas familiares a aquellas en las que la propiedad o control de las mismas se encuentra en manos de una o más familias (p.11).

Martínez Nogueira, R. (1.984) define a las mismas de la siguiente forma: “Muchas son las formas que adopta la empresa familiar, tantas como modos de estructurarse la empresa y de participar en ella la familia. Empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma. Sus problemas específicos están asociados al entremezclarse de las cuestiones familiares con las decisiones empresariales; por lo tanto, éstos variarán según sea la naturaleza y el alcance de esas cuestiones y de estas decisiones” (p. 33).

Se ha establecido una definición oficial de Empresas Familiares aprobada en el 2009 en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del Family Business Network (FBN). Asimismo, la definición ha sido tomada por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de España.

Según esta definición, una empresa es familiar, cualquiera sea su tamaño, si cumple con los siguientes requisitos:

- La mayoría de los votos son de propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

- A las compañías que cotizan en Bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

### **1.1.2. Problemática general de las empresas familiares**

Niethardt (2012) considera que la causa más importante de la fragilidad de las empresas familiares está relacionada con la sucesión en la propiedad y en la dirección (p.12).

“En este sentido todos los estudios realizados sobre la longevidad de las empresas familiares, han llegado a la misma conclusión: entre el 70 y el 75% de las empresas familiares quiebra o es vendida por la familia fundadora durante la primera generación, o no logra sobrevivir a la segunda generación; y solamente entre un 10% o 15% logra sobrevivir hasta la tercera generación” (Niethardt, 2012, p. 12).

A su vez, Martínez Nogueira, R. (1984) plantea la problemática común de las empresas familiares para trascender en el tiempo: “Los aspectos de la empresa familiar que conviene resaltar están vinculados a su proyección en el tiempo y a la continuidad en su conducción lograda por la participación de varias generaciones. Esta temática introduce la necesidad de analizar en forma dinámica este tipo de empresa, poniendo especial atención en su génesis y evolución” (p. 55).

Esta problemática nos conduce a profundizar en uno de los mayores desafíos que enfrentan estos tipo de empresas.

### **1.1.3. La sucesión en las empresas familiares**

La sucesión en las empresas familiares debiera ser considerada más bien como un proceso planificado que como un hecho aislado en el ciclo de vida empresarial.

Niethardt (2012) afirma: “La sucesión abarca dos tareas: una es la sucesión de la *dirección* de la empresa, y la otra es la sucesión de la *propiedad* de la misma. Estos dos aspectos, aunque pueden no tener una resolución simultánea en el tiempo, se encuentran muy relacionados a la hora de abordar y resolver la sucesión” (p.69).

Martínez Nogueira, R. (1984) manifiesta: “Estas etapas de la vida empresaria suponen, obviamente un devenir temporal que también transcurre para la familia. Se da así un tránsito generacional que se manifiesta en la propiedad, en la dirección y en la gestión de la empresa” (p. 72).

Niethardt (2012) considera: “Para preparar un plan de sucesión, previamente hay que obtener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Conviene comenzar analizando cómo se encuentra estructurado actualmente el gobierno y la propiedad, y cómo se prevé que va a ser dirigida la empresa en la próxima generación. También hay que considerar cuáles son las edades de todos los miembros de la familia, ya que ambos aspectos condicionan el proceso” (p. 72).

El no planificar y ejecutar un proceso de sucesión seguramente impedirá la continuidad de la empresa. Por el contrario, realizar esa planificación implicará una fortaleza o punto fuerte a favor en el porvenir de dicha compañía.

#### **1.1.4. Principales ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Niethardt (2012) enuncia claramente cuáles son las principales ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Las principales ventajas que las empresas de familia pueden aprovechar, son:

- Gozan de una cultura propia bien definida que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimiento de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- Hay pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Se tiene una natural orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Cuentan con una dirección más autónoma y por ello tienen mayor rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Los directores, al ser propietarios, tienden a estar más motivados.
- Establecen relaciones duraderas con el personal, proveedores y clientes.

Por su parte, las desventajas que poseen y que debieran intentar neutralizar son:

- Mayor tendencia a la autofinanciación y menor acceso a fuentes externas de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Hay intereses contrapuestos entre las necesidades de la familia y de la empresa.
- Los conflictos familiares inciden en la empresa.
- Suelen escasear los sucesores competentes y calificados.
- Se hace difícil atraer y retener buenos directivos no familiares.
- Hay mayor resistencia a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, entre otros.

(Niethardt, 2012, p. 27 y 28).

### **1.1.5. Concepto de empresa PyME y su categorización en la República Argentina**

No se debe confundir o esgrimir los conceptos de empresas familiares con los de PyMES. Si bien la mayoría de las empresas familiares reciben la categorización de empresas PyMES, no todas las PyMES son empresas familiares.

La clasificación de PyME está basada en limitaciones cuantitativas que son definidas por cada país.

Según la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) una MiPyME es “una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según su actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”.

Para formar parte del registro MiPyMEs se realiza una categorización, según los montos de ventas anuales totales, la actividad desarrollada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según el sector que haya declarado la empresa.

La Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina, a través de la Resolución 220/2019 publicada el 15 de Abril de 2019,

ha publicado la actualización de la clasificación de qué empresas se pueden encuadrar en la categoría de PyMEs.

**Ventas totales anuales:** se pueden inscribir en el Registro PyME siempre y cuando sus ventas totales anuales no superen los establecidos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Límites de ventas totales anuales, expresados en Pesos (\$):**

| Categoría       | Construcción  | Servicios   | Comercio      | Industria y minería | Agropecuario  |
|-----------------|---------------|-------------|---------------|---------------------|---------------|
| Micro           | 24.990.000    | 13.190.000  | 57.000.000    | 45.540.000          | 30.770.000    |
| Pequeña         | 148.260.000   | 79.540.000  | 352.420.000   | 326.660.000         | 116.300.000   |
| Mediana tramo 1 | 827.210.000   | 658.350.000 | 2.588.770.000 | 2.530.470.000       | 692.920.000   |
| Mediana tramo 2 | 1.240.680.000 | 940.220.000 | 3.698.270.000 | 3.955.200.000       | 1.099.020.000 |

Fuente: Secretaría de Emprendedores y PyMEs – Ministerio de Producción y Trabajo

**Personal ocupado:** se pueden inscribir en el Registro PyME siempre y cuando sus ventas totales anuales no superen los establecidos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Límites de personal ocupado:**

| Categoría       | Construcción | Servicios | Comercio | Industria y minería | Agropecuario |
|-----------------|--------------|-----------|----------|---------------------|--------------|
| Micro           | 12           | 7         | 7        | 15                  | 5            |
| Pequeña         | 45           | 30        | 35       | 60                  | 10           |
| Mediana tramo 1 | 200          | 165       | 125      | 235                 | 50           |
| Mediana tramo 2 | 590          | 535       | 345      | 655                 | 215          |

Fuente: Secretaría de Emprendedores y PyMEs – Ministerio de Producción y Trabajo

**Activo:** las empresas cuya actividad principal sea de intermediación financiera y servicio de seguros o servicios inmobiliarios deben cumplir un parámetro adicional al de ventas totales anuales. Ese parámetro incremental estipula que el límite máximo de su activo será de \$ 193.000.000. Ese valor será el informado en la última declaración jurada del Impuesto a las Ganancias vencida al momento de solicitar la inscripción al Registro.

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-220-2019-322102/actualizacion>

Esta Secretaría se encarga de revisar anualmente la definición de PyMEs a fin de actualizar los montos de ventas totales anuales, según cada sector de la economía del que se trate.

Las empresas deben inscribirse a través de internet en el Registro PyME, dependiente del Ministerio de Producción.

Su trámite es gratuito y su reinscripción es automática siempre y cuando la empresa en cuestión tenga presentas sus declaraciones juradas de los últimos 3 ejercicios de IVA, Cargas Sociales o Monotributo, según corresponda.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de Emprendedores y PyMEs. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-serpyme3#:~:text=Para%20el%20sector%20de%20industria,mediana%20tramo%20dos%20hasta%20%241.441.>

## **1.2. Principales conceptos empresariales y gerenciales aplicables a la investigación**

### **1.2.1. El criterio de los flujos de efectivo incrementales**

Cuando se efectúa el análisis de un proyecto de inversión, como podría ser el caso de la propuesta del plan de negocios objeto de la presente investigación, sólo nos debemos concentrar en los flujos de efectivo que impactan directamente en la decisión de aceptar tal proyecto.

Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1996) sostienen: “Estos flujos de efectivo, conocidos como flujos de efectivo incrementales, representan los cambios en los flujos totales de efectivo de una empresa que ocurren como resultado directo de la aceptación de un proyecto” (p. 686).

### **1.2.2. El concepto de los costos hundidos**

Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1996) afirman: “Los costos hundidos no representan costos incrementales y no deben incluirse en el análisis. Un costo hundido es un

desembolso ya comprometido o que ya ha ocurrido y, por lo tanto, no se ve afectado por la decisión acéptese/rechácese bajo consideración” (p. 686).

Este concepto de los costos hundidos es uno de los pilares sobre el cual se apoya el análisis e implementación de la unidad de negocios de importación en Borok Construcciones S.R.L.

Existen una serie de costos hundidos que posee la empresa los cuales enunciamos a continuación:

- Ser una sociedad constituida legalmente en la República Argentina.
- Estar inscripta en distintos registros empresariales (por ejemplo, en el Registro de PyMEs).
- Disponer de la antigüedad y facturación necesaria para inscribirse en el registro de importadores del país.
- Contar con una capacidad de almacenamiento ociosa en su actual galpón.
- Poseer un vehículo para el transporte de una cantidad de mercadería, de ser necesario.
- Contar con el personal administrativo suficientemente capacitado para absorber los procesos contables que implique este nuevo proceso de importación.
- Disponer de los servicios de un estudio impositivo contable externo con experiencia en materia de comercio exterior. Los honorarios por los servicios de dicho estudio no aumentarían por el nacimiento de dicha nueva unidad de negocios.
- Poseer socios con capacidades y habilidades de emprendedoras, de gestión, administración y comercialización.

Es decir, se cuenta con una capacidad instalada, con los recursos humanos y societarios que hacen las veces de columna vertebral del nuevo emprendimiento.

Los costos incrementales que implicaría para una empresa que no contara con los mismos, o bien, si una nueva sociedad quisiera constituirse para comenzar con un proceso de importación como el que intentará iniciar Borok Construcciones S.R.L., deberá sortear ciertos procesos administrativos que demanden un tiempo considerable,

al mismo tiempo que debería erogar sumas considerables de dinero que no serían desembolsables en caso de nuestra firma.

Esta situación denota una verdadera oportunidad para Borok Construcciones S.R.L. Con una baja inversión inicial gracias a contar con la situación descrita en párrafos anteriores, podrá incursionar en el negocio del comercio internacional de productos y su posterior comercialización en nuestro país.

Asimismo, el “costo de cierre” de esta potencial unidad de negocios tiende a cero. Ante una futura decisión de los directos de discontinuar con el proceso de importación no haría otra cosa que volver los acontecimientos a una situación previa al comienzo de un eventual proceso de importación, pero sin que ello implique consecuencias económicas ni financieras considerables para el giro actual del negocio.

### **1.2.3. Consideración de los costos de oportunidad**

Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1996) definen a los costos de oportunidad como:...“aquellos flujos de efectivo que podrían generarse a partir de activos que la empresa ya posee, siempre y cuando no se usen para el proyecto en cuestión” (p. 686).

Gómez Giordano, R. (2004) intenta enunciar una definición de costo de oportunidad de los proyectos: ...”podemos decir que es el beneficio que deja de percibir un capital por empleárselo en un proyecto determinando y está expresado por la mejor alternativa a la cual se lo destinaría si no se invirtiera en dicho proyecto”.

Agrega que, “Merece destacarse que esta definición puede aplicarse a todo factor productivo (fuerza de trabajo, recursos naturales, etc.)” (p. 114).

Pero para el caso de Borok Construcciones S.R.L., si bien existe un costo de oportunidad de ejecutar el proyecto de la nueva unidad de negocios de importación, el mismo es considerablemente bajo. Esto se encuentra sustentado en que los activos comercializables que ya posee la empresa y que podrían convertirse en flujos de efectivo deberían permanecer en el patrimonio aún si no se aceptare el proyecto de inversión que motiva esta investigación. Un galpón para almacenamiento es vital para una empresa constructora (o comercializadora) como lo es también un vehículo



utilitario de transporte. Por lo tanto, el costo de oportunidad en nuestro caso luce más como un concepto teórico para el análisis que un concepto práctico.

#### **1.2.4. Enfocarse versus diversificarse**

Una discusión válida que se debe plantear es la conveniencia o no de diversificar los negocios actuales de la compañía más allá de los proyectos puramente relacionados con la industria de la construcción.

Según Nueno, P. (1997): ...”las empresas tratan de identificar cuáles son realmente sus competencias más específicas, qué es aquello que dominan más y en lo que pueden destacar en la lucha competitiva, cuál es la esencia de su diferenciación, y proceden a centrarse en estas cosas abandonando otras. Al mismo tiempo, se trata de revisar a fondo los procesos fundamentales del negocio, analizarlos aisladamente, optimizarlos y eliminar todo lo que sobra” (p. 44).

Este autor plantea la discusión de diversificación o enfoque. Usando términos coloquiales, define la diversificación empresarial como la de “no poner todos los huevos en la misma canasta”, y en contraposición a ella la definición coloquial de una empresa que se focaliza en su “core business” o negocio fundamental podría definirse como “zapatero a tus zapatos”.

Sin lugar a dudas, este dilema de diversificación o enfoque se encontrará en la “mesa de análisis” de los directivos de Borok Construcciones S.R.L. a la hora de tomar la decisión de ir al time-to market o llevar al plano de la ejecución la investigación planteada en el presente trabajo.

Lo que no debiera dejarse de lado en dicho análisis es lo desarrollado en párrafos precedentes. Es decir, se plantea que dicha nueva unidad de negocios se “apalanque” en sus costos hundidos, previendo un costo de oportunidad sumamente bajo, proyectando un “costo de cierre” de dicha unidad de negocios que tienda a cero e incorporando a la compañía valiosos recursos humanos de la familia, y todo ello sin perder de vista que el negocio fundamental de la empresa está relacionado con la industria de la construcción.

### 1.2.5. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

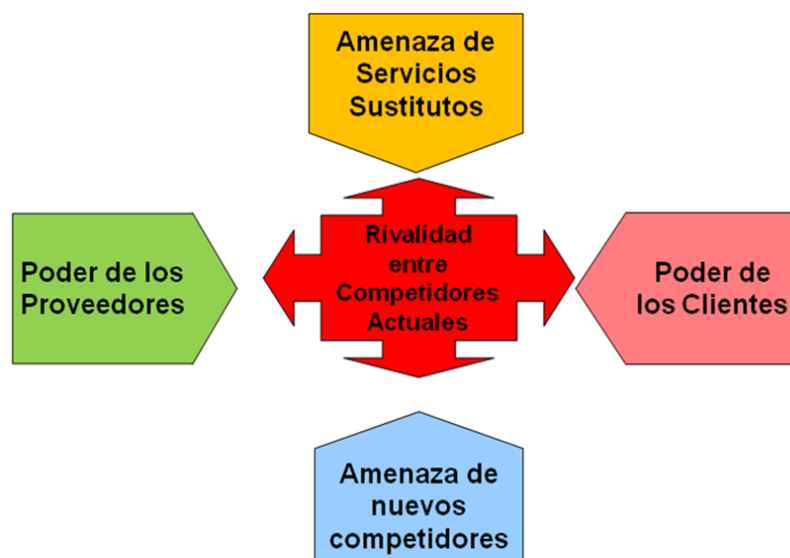
Porter, M. E. (1999) sostiene que “La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa” (p. 27).

Asimismo, Porter, M. E. (1999) agrega: “Cada sector tiene una estructura peculiar, es decir, un conjunto de característica económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de estas fuerzas competitivas. El estrategia debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor” (p. 27).

En cada sector varían las fuerzas competitivas o predominantes. Dicho autor subraya que las mismas son:

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. El poder de negociación de los clientes.
3. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La lucha entre los competidores actuales.

**Figura 1: Fuerzas que regulan la competencia de un sector**



Fuente: adaptado de Porter, M. E. (1999)

**La amenaza de entrada de nuevos competidores:** en cuanto a esta fuerza competitiva, Porter, M. E. (1999) sostiene que “la gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña” (p. 28).

Porter, M. E. enuncia seis clases de obstáculos que podrían dificultar este ingreso:

1. Economías de escala
2. Diferenciación del producto
3. Necesidades de capital
4. Desventajas de coste independientes del tamaño
5. Acceso a los canales de distribución
6. Política del gobierno

**El poder de negociación de los proveedores:** para Porter, M. E. (1999), “los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por lo tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios” (p. 33).

**El poder de negociación de los clientes:** Porter, M. E. (1999) manifiesta que ...“los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global” (p. 33).

**La amenaza de productos o servicios sustitutos:** para Porter, M. E. (1999), “los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia (vía marketing, por ejemplo), el sector verá reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento” (p. 36).

**La lucha o rivalidad entre los competidores actuales** según Porter, M. E. (1999), “la rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o los programas publicitarios” (p. 36).

Asimismo, agrega que la intensidad de esta rivalidad depende de varios factores:

- De la cantidad, tamaño y poder de los competidores
- Del crecimiento del sector
- De la falta de diferenciación del producto o servicio
- De los costos del producto o si el producto es perecedero
- De la posibilidad de incrementar la capacidad
- De la imposibilidad de abandonar el sector por varios competidores
- De existencia de rivales con distintas estrategias, origen y personalidades.

Según Porter, M. E. del análisis de fuerzas competitivas de un sector y las causas que las determinan se puede detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa. A partir de allí, el estratega podrá establecer un plan de acción para su empresa.

#### **1.2.6. Análisis PESTEL**

Trenza, A. (2020) define al análisis **PESTEL** como “una herramienta de análisis estratégico que te ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera tu empresa”.

Los factores de este análisis inicialmente eran los **políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos**. Por ello, y dado sus siglas, en un comienzo se lo denominó análisis **PEST**.

Al ir complejizándose el entorno externo, se han adicionado dos variables o factores; i) **ecológicos** y ii) **legales**. Esto derivó a que se le asigne un nuevo nombre al análisis y pase a llamarse **PESTEL**.

- **Políticos:** los factores políticos tienen que ver con la vida política a todo nivel (nacional, provincial, municipal) que pueda afectar la actividad de la empresa. Ejemplos: legislación en general, acuerdos políticos, iniciativas políticas pro empresas, políticas fiscal y monetaria, políticas públicas en general, etc.
- **Económicos:** son aquellas cuestiones económicas actuales o futuros que pueden afectar el desenvolvimiento de la estrategia de la empresa. Ejemplos: PBI, inflación, desempleo, distribución de la riqueza, tipo de cambio, etc.
- **Socio-Culturales:** los factores socio-culturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, costumbres, etc.) que pueden alterar un proyecto. Ejemplos: esperanza de vida, patrones culturales, movimientos migratorios, lenguaje, cambios importantes en los hábitos de consumo, conciencia por la salud y el medio ambiente, etc.
- **Tecnológicos:** los factores tecnológicos son trascendentales actualmente por la alta velocidad en que se dan estos cambios. Ejemplos: velocidad de los avances tecnológicos, grado de uso de las redes sociales, costo de acceso a internet y a la tecnología en general, etc.
- **Ecológicos:** los factores ecológicos son aquellos que tienen una relación directa o indirecta con el medio ambiente. Ejemplos: cambio climático, niveles de contaminación, políticas gubernamentales, cambios culturales y toma de conciencia social, etc.
- **Legales:** los factores legales son aquellos relacionados con el cumplimiento de la legislación vigente. Ejemplos: legislación fiscal, legislación medioambiental, legislación impositiva, etc.

Trenza, A. (2020) sostiene que los estrategias deben analizar cómo impacta cada uno de los seis factores en la empresa. Si un factor influye de manera *positiva* eso equivale a pensar en una *oportunidad*. Mientras que si un factor influye *negativamente*, debemos pensar en una *amenaza* para dicha organización.

Trenza, A (2020) recomienda utilizar el análisis *PESTEL* en distintas instancias de una empresa; para la puesta en marcha de un negocio, de un nuevo proyecto, de una

ampliación, o para simplemente mantener la cuota de participación de la empresa es indispensable analizar el entorno externo de la misma.

Asimismo, afirma que el análisis **PESTEL** es el punto de partida de la parte externa del análisis **FODA**. Del análisis **PESTEL** se desprenden el estudio del macro entorno; cuáles son las principales amenazas y oportunidades de la empresa. Del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se desprende el estudio del micro entorno.

Por lo tanto, el análisis **PESTEL** es un estudio previo y complementario al análisis **FODA**.

### 1.2.7. Matriz FODA

El análisis FODA plantea las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** para una determinada empresa. Es conocido también como análisis DAFO.

Riquelme Leiva, M. (2016) define a la matriz FODA, a través del sitio web [www.analisisfoda.com](http://www.analisisfoda.com), como una herramienta de planificación y de administración que permite observar cuál es la situación real de la empresa o proyecto para poder planificar una estrategia a futuro.

El inventor de la matriz FODA fue Albert S. Humphrey con el afán de obtener un instrumento para construir una estrategia de negocio sólida a futuro.

El objetivo de este análisis es poder describir;

- **Fortalezas:** son los atributos que posee una empresa para alcanzar sus objetivos planteados.
- **Debilidades:** son los factores desfavorables para lograr estos objetivos.
- **Oportunidades:** son las condiciones externas favorables observables que podrían colaborar en la obtención de los objetivos de la empresa.
- **Amenazas:** son los factores externos desfavorables que podrían amenazar con la existencia de la empresa o el fracaso de un objetivo.

Keller, K. y Kotler, P. (2012) dividen el análisis FODA en relación a su entorno:

- **Entorno externo;** en el cual se plasman las Oportunidades y Amenazas, y

- **Entorno interno;** en el cual se desarrollan las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

En relación a su significación, el análisis FODA podría dividirse en:

- **Aspectos positivos:** aquí entrarían el estudio las Fortalezas y las Oportunidades, y
- **Aspectos negativos:** en este subgrupo se analizarían las Debilidades y las Amenazas.

Riquelme Leiva, M. (2016) sostiene que el procedimiento para la construcción de la matriz FODA es:

A) *Definir el objetivo: contar con una proyección de cómo puede impactar el nuevo proyecto en el mercado.*

B) *Desarrollo del análisis FODA:*

- o Crear una lista de Fortalezas y Debilidades
- o Crear un listado de Oportunidades y Amenazas

Las listas deben contener información real y actual, con los items bien especificados. Luego el equipo de trabajo debe evaluar los 4 elementos para poder:

- o Definir las estrategias a seguir
- o Confeccionar un plan de trabajos.

C) *Ejecución del plan de trabajos*

**Figura 2 – Matriz FODA**

|                        |                           |                      |                        |
|------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|
| <b>ENTORNO INTERNO</b> | <b>ASPECTOS POSITIVOS</b> |                      | <b>ENTORNO EXTERNO</b> |
|                        | <b>FORTALEZAS</b>         | <b>OPORTUNIDADES</b> |                        |
|                        | <b>DEBILIDADES</b>        | <b>AMENAZAS</b>      |                        |
|                        | <b>ASPECTOS NEGATIVOS</b> |                      |                        |
|                        |                           |                      |                        |

Fuente: Keller, K. y Kotler, P. (2012)

**Formulación de Metas**

De acuerdo a Keller, K. y Kotler, P. (2012), "Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el período de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento" (p. 50).

Para estos autores, las metas de una unidad de negocios deben cumplir cuatro criterios:

1. Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo a su importancia.
2. Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible.
3. Las metas deben ser realistas.
4. Las metas deben ser consistentes.

### **Formulación estratégica**

De acuerdo a Keller, K. y Kotler, P. (2012) sostienen que "Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una *estrategia de marketing* y una *estrategia de tecnología compatible*, además de una *estrategia de aprovisionamiento*" (p. 50).

#### **1.2.8. Matriz de Ansoff**

Sallenave, J. P. (1995), a través de la matriz ideada por *Igor Ansoff*, describe los vectores de desarrollo de la empresa. "Esta se desarrolla ya sea sirviendo los mismos clientes con los mismos productos (penetración), ya sea ofreciendo productos distintos (diferenciación, desarrollo de productos, integración horizontal), ya sea vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados (segmentación, expansión geográfica, exportación), ya sea buscando nuevos clientes para ofrecerles nuevos productos (diversificación)" (p. 203).



**Figura 3: Matriz de Ansoff**

|          |          | PRODUCTOS O SERVICIOS                        |   |
|----------|----------|--|---|
|          |          | Actuales                                     | Nuevos  |
| CLIENTES | Actuales | <b>PENETRACIÓN</b>                           | <b>Diferenciación o Desarrollo de Productos</b> |
|          | Nuevos   | <b>Segmentación o Desarrollo de Mercados</b> | <b>Diversificación</b>                          |

Fuente: Sallenave, J. P. (1995)

### 1.2.9. El estudio de las cuatro P del marketing

El concepto del marketing mix o mezcla de marketing fue desarrollado por el profesor McCarthy en 1.960. Este concepto fue denominado las cuatro Ps de marketing: *producto, precio, plaza y promoción.*

**El Producto** responde al concepto amplio de ser todo lo que se destina a un mercado para su posterior venta y que puede llegar a satisfacer una necesidad del consumidor.

**El Precio** representa la cantidad de dinero que el consumidor debe abonar para adquirir dicho producto o servicio en pos de satisfacer sus necesidades.

**La Plaza** se define como la distribución del producto, es decir, es el proceso por el cual el producto llega hasta el consumidor del mismo. En este concepto están implícitos otros conceptos como ser el almacenaje, el envío y sus costos inherentes y los distintos canales de venta.

**La Promoción** se refiere a todos los canales y técnicas que van a ser utilizados para dar a conocer el producto.

Según Keller, K. y Kotler, P. (2012) en la actualidad esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay en marketing dada su amplitud, complejidad y riqueza.

Estos autores resaltan que las realidades modernas del marketing abarcan al concepto de *personas, procesos, programas y performance*.

Según Keller, K. y Kotler, P. (2012): “El concepto de *personas* refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios” (p. 25).

Según los autores: ”El concepto de *procesos* refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones *ad hoc* y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen” (p. 25).

Para ellos, “El concepto de *programas* refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing” (p. 25).

Y finalmente concluyen: “El concepto de *performance* se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicancias financieras y no financieras (rentabilidad así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

### **1.2.10. Plan de negocios**

International Management Group (1994) sostiene que: “El PLAN DE NEGOCIO es lo único que Ud. tiene para convencer a sus superiores, a un banquero, a un inversor y, fundamentalmente, a Ud. mismo, de lo que tiene entre manos es un buen negocio. Su negocio requiere de un tablero esquemático de comando, donde estén todos los aspectos

del problema en cuestión y de la solución que Ud. propone es el What if? Que Ud. y su capitalista asociado necesitan antes de tirarse a la piletta” (p. 13).

El plan de negocios es una herramienta que permite organizar y planificar la asignación de los recursos en el tiempo.

International Management Group (1994) agrega: “El asunto es contar con una herramienta como la que aquí presentamos, el PLAN DEL NEGOCIO, que permita evaluar rápidamente distintas alternativas, a la par que organice la presentación respectiva al capitalista de aventura o a la persona que tenga decisión sobre la asignación de recursos” (p. 12).

Según International Management Group (1994), *el esquema general del PLAN DE NEGOCIOS* es:

**Figura 4: Esquema general del plan de negocios**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN GENERAL     | Descripción básica<br>Estrategia<br>Ventajas competitivas<br>Fallas, errores   |
| INFORMACIÓN DE CONTEXTO | Variables clave<br>Segmentación de consumidores<br>Análisis sector industrial  |
| OPERACIONES             | Organización de la empresa<br>Plan de marketing<br>Objetivos<br>Presupuesto de ventas<br>Distribución<br>Presupuesto de operaciones<br>Plan de finanzas<br>Cuadro pérdidas/ganancias |

Cash flow  
Punto de equilibrio  
Valor actual neto (VAN)  
Tasa interna de retorno (TIR)  
Rendimiento sobre la inversión (ROI)  
Período de recupero de la inversión (PR)

### **1.2.11. Definiciones de los Key Performance Indicators (KPI)**

#### **1.2.11.1. El criterio del Valor Actual Neto (VAN)**

Gómez Giordano, R. (2004) expresa en cuanto a su concepto: “Es uno de los métodos fundamentales para evaluar proyectos. Está basado en el descuento de los flujos de fondos del proyecto, teniendo en cuenta la magnitud (monto) y la oportunidad (tiempo) de dichos flujos. Respeta el criterio del valor cronológico del dinero” (p. 123).

Vila Rodríguez, M. (2003) define la forma de calcular el Valor Actual Neto (VAN) de la siguiente forma: “Es el resultado de restar al Valor Actual (VA) la inversión necesaria (C0) para poder obtener la corriente monetaria futura (C1). C0 será, normalmente, un número negativo, ya que la inversión necesaria para obtener los flujos monetarios futuros hará referencia a una salida de capital” (p. 37).

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) expresan: “Encuéntrese el valor presente de cada flujo de efectivo, incluyendo tanto los flujos de entrada como los de salida, descontados al costo de capital del proyecto” (p. 646). Sostienen que la tasa de descuento de los flujos de efectivo a la que se deben descontar es la del costo de capital de la empresa o la tasa de rendimiento requerida.

Otros autores, como por ejemplo Gómez Giordano, R. hablan de “tasa de corte” para descontar los flujos de efectivo.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000) sostienen ...“que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia

entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual” (p. 301).

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) complementan este criterio decisorio manifestando: “Si los dos proyectos son mutuamente excluyentes, aquel que tenga el NPV más alto deberá ser elegido, siempre y cuando el NPV sea positivo” (p. 646).

Estos autores expresan el Valor Actual Neto (VAN) en sus siglas en inglés NPV (Net Present Value).

El método del Valor Actual Neto (VAN) tiene el siguiente supuesto implícito; “Reinversión: Supone que los fondos liberados durante el desarrollo del proyecto se reinvierten a la tasa de corte utilizada como factor de descuento” (Gómez Giordano, R., 2004, p. 124).

#### **1.2.11.2. El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR)**

En cuanto al concepto de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Gómez Giordano, R. (2004) expresa: “Es uno de los métodos fundamentales para evaluar proyectos. Está basado en el descuento de los flujos de fondos del proyecto, teniendo en cuenta la magnitud (monto) y la oportunidad (tiempo) de dichos flujos. Respeta el criterio del valor cronológico del dinero” (p.124).

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) definen a la Tasa Interna de Retorno (TIR) o según sus siglas en inglés IRR: “La IRR se define como aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados de un proyecto con el valor presente de sus costos esperados” (p. 649).

O sea, la Tasa Interna de Retorno TIR es la tasa de descuento aplicada a los flujos de efectivo que genera que el Valor Actual Neto (VAN) sea cero para ese proyecto en particular.

El método de la Tasa Interna de Retorno TIR establece la rentabilidad máxima del proyecto, proporcionando un resultado en porcentaje.

“No debemos olvidar que, en ciertas ocasiones, la TIR presenta una serie de problemas y puede llevarnos a decisiones equivocadas, cuya consecuencia significaría asignar de una manera incorrecta los recursos, con un grave perjuicio no sólo para la empresa sino para la economía en su conjunto. En esas ocasiones, ¡no dramatizar! Usar solamente el VAN y ¡olvidémonos de la TIR!” (Gómez Giordano, R., 2004, p. 131).

**Figura 5: Interpretación de los resultados del VAN y de la TIR**

| Interpretación del resultado de los métodos de evaluación |         |              |  |
|---|---------|--------------|--|
| <b>Método VAN</b>   | ACEPTO  | VAN POSITIVO | Actualizamos a la tasa deseada por el inversionista, los ingresos son mayores que los egresos, asegurando una ganancia a la conclusión del proyecto. |
|   | RECHAZO | VAN NEGATIVO | Los ingresos no alcanzan para cubrir los egresos, provocando una pérdida.  |
| <b>Método TIR</b>   | ACEPTO  | TIR => TC    | El rendimiento máximo posible del proyecto supera o iguala la tasa pretendida por sus inversionistas.  |
|   | RECHAZO | TIR < TC     | El rendimiento máximo posible del proyecto no alcanza a satisfacer las pretensiones de sus inversionistas.   |

Fuente: (Gómez Giordano, R., 2004, p. 127).

### 1.2.11.3. El criterio del Período de Repago

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) definen como Período de Recuperación o Repago como ...”el número esperado de años que se requieren para que se recupera una inversión original”...(p. 642).

**Figura 6: Período de Recuperación**

$$\text{Período de Recuperación} = \text{Año anterior a la recuperación total} + \frac{\text{Costo no recuperado al principio del año}}{\text{Flujo de efectivo durante el año}}$$

Fuente: (Brigham, E. F. y Weston, J. F., 1996, p. 644)

Es un método complementario al criterio de la Tasa Interna de Retorno TIR y al del valor actual neto (VAN).

Gómez Giordano, R. (2004) sostiene que el criterio del período de repago es de suma utilidad cuando existe por parte del inversionista una marcada preferencia por proyectos de rápida recuperación del capital invertido.

Otro método utilizado por varias empresas es del *Período de Recupero Descontado*, ...”el cual es similar al período de recuperación común excepto porque los flujos de efectivo esperados se descuentan a través del costo de capital de proyecto. De tal forma, el período de recuperación descontado se define como el número de años que se requieren para recuperar una inversión a partir de los flujos netos de efectivo descontados” (Brigham, E. F. y Weston, J. F., 1996, p. 644).

### **1.2.12. Análisis del punto de equilibrio**

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) definen *al análisis del punto de equilibrio* como la “técnica analítica utilizada para estudiar la relación que existe entre los costos fijos, los costos variables, el volumen de ventas y las utilidades” (p. 415).

Según estos autores, “El análisis de punto de equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos – es decir, el punto en que la empresa se equilibrará -, pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto” (p. 415).

Finalmente desarrollan la utilidad de este análisis en tres importantes tipos de decisiones de negocios:

1. “Cuando se están tomando decisiones sobre nuevos productos, el análisis de punto de equilibrio puede ayudar a determinar qué tan grandes deberán ser las ventas de un nuevo producto para que la empresa pueda ser rentable”.
2. “El análisis de punto de equilibrio se puede usar para estudiar los efectos de una expansión general en el nivel de operaciones de la empresa; una expansión provocaría que aumentaran tanto los niveles de costos fijos como variables, pero también incrementaría el nivel esperado de ventas”.
3. “Cuando la empresa está considerando proyectos de modernización y automatización, en los que la inversión fija en equipo se incrementa para disminuir el nivel de los costos variables, particularmente el costo de la mano de obra, el análisis de punto de equilibrio puede ayudar a la administración a analizar las consecuencias de estos proyectos”.

(Brigham, E. F. y Weston, J. F., 1996, p. 419).

Existen distintas fórmulas para calcular matemáticamente el punto de equilibrio.

**Figura 7: Cálculo del Punto de Equilibrio**

|                              |                               |       |                               |
|------------------------------|-------------------------------|-------|-------------------------------|
| <b>Punto de Equilibrio =</b> | (Ingresos Totales por Ventas) | menos | (Costos Totales en Operación) |
|------------------------------|-------------------------------|-------|-------------------------------|

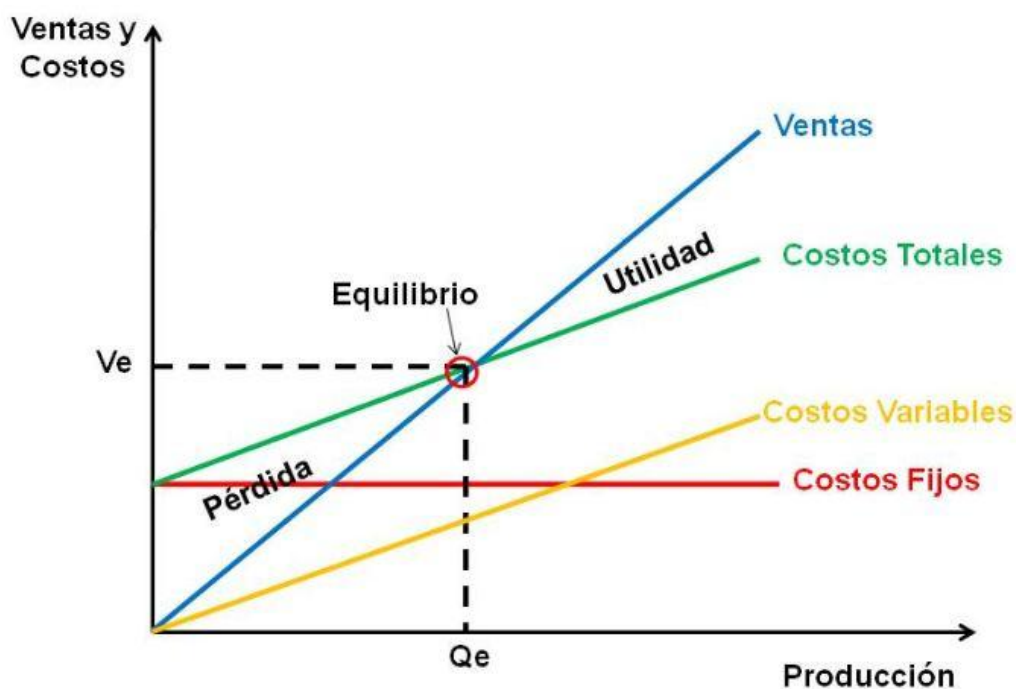
A partir de ella, se derivan distintas formas de obtener el punto de equilibrio:

**Figura 8: Cálculo del Punto de Equilibrio (Qe)**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Punto de Equilibrio (Qe) =</b> | $\frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio} - \text{Costos Variables})}$ |
|-----------------------------------|---|



**Gráfico 1: Punto de Equilibrio**



Fuente: <https://comosacar.com/punto-equilibrio/>

### 1.3. Conceptos básicos de comercio exterior

#### 1.3.1. Nomenclador arancelario

La República Argentina utiliza la Nomenclatura Común del Mercosur para clasificar los productos y servicios, asignándoles una única posición arancelaria a los efectos del comercio internacional.

Esta clasificación sirve para:

- Entender las especificaciones técnicas del producto.
- Identificar incentivos gubernamentales.
- Ordenar, clasificar y estudiar datos estadísticos sobre los distintos productos.
- Determinar fácilmente el tratamiento que un producto tendrá en el mercado destino.
- Conocer las restricciones aduaneras a la importación o exportación de ciertos bienes.

Internacionalmente esta herramienta de clasificación de mercaderías se conoce como Harmonized Commodity Description and Coding System o H.S. Code, cuya traducción al español sería Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercaderías.

El H.S. Code es un dato primordial para que los profesionales intervinientes en un proceso de comercio internacional comiencen con sus tareas de averiguaciones sobre el bien en cuestión en los organismos intervinientes.

### **1.3.2. Incoterms**

París, J. A. (2010) define a los Incoterms (International Commercial Terms) de la siguiente forma: “Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional”.

“Los Incoterms regulan cuatro problemas principales:

- Condiciones de entrega de la mercadería.
- Distribución de riesgos de la operación.
- Distribución de costes de la operación.
- Distribución de trámites documentales” (p.343).

Por el tipo de mercadería de que se proyecta importar, el transporte ineludiblemente será el marítimo.

Son 11 las reglas Incoterms utilizables en la versión 2020 actualizados por la Cámara de Comercio Internacional. A continuación se detallan las mismas:

El Diario del Exportador.com - Recuperado de

<https://www.diariodelexportador.com/2020/01/incoterms-2020-los-11-terminos.html>,

define estas 11 reglas de la siguiente manera:

#### **1) Inconterms EXW (Ex Works):**

“Las obligaciones del vendedor/exportador terminan cuando se pone a disposición del comprador/importador la mercancía en sus instalaciones, momento en que todos los gastos pasan a manos del comprador, estando el primero exento de toda responsabilidad, tanto de la carga de la mercancía como de los trámites aduaneros de exportación. Modalidad de transporte: Polivalente”.

Con esta regla, todos los costos de transporte y seguros, así como también los riesgos asociados, están a cargo del importador.

## **2) Incoterms FCA:**

Esta modalidad se la divide a su vez en 2:

“**FCA Fábrica** (local del vendedor): debe utilizarse para cargas completas (remolque o contenedor). El vendedor deberá cargar la mercancía en el transporte y, a partir de ese momento, la mercancía pasará a ser responsabilidad del comprador. El término FCA Fábrica sustituye perfectamente al término EXW, ya que soluciona los riesgos y los problemas que ocasiona al vendedor”.

“**FCA Terminal** (otro lugar designado por el comprador): debe utilizarse sólo para cargas fraccionadas. El vendedor sólo deberá entregar la mercancía en el lugar designado. La descarga de la mercancía y su posterior manipulación y consolidación en otro transporte van a cargo y riesgo del comprador”...

## **3) Incoterms FAS (Free Alongside Ship):**

“La entrega se produce en el país de origen, cuando el vendedor deja la mercancía en el muelle del puerto y con despacho de exportación ya realizado. En ese lugar termina para el vendedor la responsabilidad sobre daño o pérdida de la mercancía, la que, por consiguiente, asume el comprador. No incluye subirla a bordo del buque”.

## **4) Incoterms FOB (Free On Board):**

“La entrega se realiza en el país de origen, cuando el vendedor deja la mercancía en la bodega del buque, cargada y estibada, y con el despacho de exportación ya realizado”.

“La responsabilidad del vendedor por cualquier daño o pérdida de la mercancía se transmite al comprador una vez que la mercancía ha sido declarada a bordo del buque, lo que implica que el transportista tiene la custodia y control de los bienes”.

## **5) Incoterms CFR (Cost and Freight):**

“El transporte principal lo paga el vendedor, pero el riesgo en este trayecto es del comprador. El comprador debe tener claro que el seguro de la mercancía va a su cargo. La entrega se produce cuando las mercancías son puestas a bordo del buque, igual que

en FOB, teniendo como diferencia sustancial que con CFR el vendedor debe contratar el transporte internacional y pagar el flete”.

**6) Incoterms CIF (Costo, Insurance and Freight):**

“El transporte principal lo paga el vendedor, pero el riesgo en ese tramo es del comprador. El seguro de la mercancía lo paga el vendedor, que ha de poner al comprador como beneficiario. La entrega se produce cuando las mercancías son puestas a bordo del buque”.

**7) Incoterms CPT:**

“El transporte principal lo paga el vendedor, pero el riesgo en este trayecto es del comprador. Si son varios transportistas, se da cuando se entrega al 1er transportista en el punto elegido por el vendedor, sobre el cual, el comprador no tiene ningún control. Especificar en el contrato si desean que el riesgo se transmita en una etapa posterior”.

**8) Incoterms CIP:**

“El transporte principal y el seguro lo pagan el vendedor, pero el riesgo en este trayecto es del comprador. Es importante que el comprador tenga claro que el seguro de la mercancía va a cargo del vendedor, pero que él asume el riesgo desde que la mercancía sale del país de origen, cuando se entrega al transportista principal. El vendedor deberá poner al comprador como beneficiario del seguro”...

“Y al igual que el término CPT en caso de varios transportistas, se da cuando se entrega al 1er transportista en el punto elegido por el vendedor, sobre el cual, el comprador no tiene ningún control. Especificar en el contrato si desean que el riesgo se transmita en una etapa posterior”.

**9) Incoterms DAP:**

“La entrega se produce en cualquier lugar del país de destino, pero siempre sobre vehículo (DAP fábrica, DAP transportista, etc.) y sin el despacho de aduana de importación”.

**10) Incoterms DPU:**

“La entrega de la mercancía se produce en el país de destino sin el despacho de importación, en el punto de destino convenido. Es la única regla Incoterms que obliga al vendedor a realizar la descarga en destino”.

“Este Incoterms está diseñado para empresas que quieren controlar la cadena logística de origen a destino por las particularidades de su negocio o mercancía, o donde tienen que realizar la puesta en funcionamiento de la mercancía vendida en las instalaciones del comprador”.

### **11) Incoterms DDP:**

“La entrega se produce en cualquier lugar del país de destino, pero siempre sobre vehículo (DDP fábrica, DDP transportista, etc.). Dentro del precio DDP se incluyen los aranceles y los impuestos interiores”.

“Se aconseja usar DDP para mercancías con poco valor donde el transportista empleado es tipo Courier. El objetivo es prestar un servicio rápido al cliente que tiene una urgencia, como por ejemplo el envío de una pieza para una máquina que el comprador tiene parada. Se trata de que la pieza llegue rápido para que la fábrica siga funcionando. Aquí lo importante no es el costo sino la urgencia del envío”.

## **1.3.3. Auxiliares del comercio y del sistema aduanero**

### **1.3.3.1. Despachante de aduana:**

Es un agente de comercio exterior autorizado por el organismo de fiscalización y control en esta materia. Debe estar inscripto en el Registro de Despachantes de Aduana.

El despachante de aduana interpreta la legislación y los diversos trámites de importación o exportación de mercaderías o servicios, gestiona en nombre y por cuenta del importador, es decir, opera en representación de la empresa importadora o exportadora que lo contratara para tal fin.

Sus tareas principales son:

- Interpretar la legislación vigente.
- Clasificar las mercaderías.
- Realizar las declaraciones aduaneras correspondientes.

- Confeccionar y tramitar todos los documentos necesarios para efectuar la actividad de comercio exterior.

### **1.3.3.2. Agente de cargas:**

El agente de cargas, denominado freight forwarder o simplemente forwarder, es aquella persona que media entre el fabricante y el transportista.

Fratilocchi, A. (1986) define a los embarcadores o forwards de la siguiente forma: “Son empresas establecidas en el país exportador que actúan por cuenta y orden del importador en lo referente a la confección, obtención y tramitación de toda la documentación necesaria para le correcto despacho de la mercadería en destino. Asimismo, contratan y realizan las tareas de embarque en el medio de transporte establecido” (p. 595).

El agente de cargas contrata al transportista que será quien transportará efectivamente la mercadería.

Su función principal es la de intermediar entre el exportador, el importador y los transportistas directos.

### **1.3.4. Medios de transporte**

París, J. A. (2010) enuncia las variables a ser consideradas para la elección del medio de transporte de la mercadería a ser importada de la siguiente forma: “Para determinar si el medio de transporte debe ser marítimo, terrestre o aéreo se tiene que tener en cuenta características propias relacionadas a:

- La urgencia del envío de la mercadería;
- La naturaleza de la mercadería a exportar o importar;
- El grado de manipuleo de la carga;
- El empaque y embalaje de los bienes;
- La disponibilidad del medio de transporte necesario para el traslado” (p. 472).

Podríamos enunciar una característica adicional a lo definido por dicho autor que implica la localización de la fábrica dentro del país de origen de fabricación respecto al destino final de las mercaderías.

En el caso de una importación a la Argentina de escaleras de aluminio proveniente de China se descarta lógicamente la utilización del medio de transporte terrestre.

Asimismo, la naturaleza, el volumen y peso que implica la importación de escaleras de aluminio, y ponderando dichas variables con el costo que implicaría la utilización del transporte aéreo, se desecha de plano dicho medio de transporte para la importación de estas mercaderías.

Por lo tanto, el único medio de transporte que sería realista desde el punto de vista pragmático y económicamente viable para la importación de estas mercaderías desde China hacia la Argentina, sería el transporte marítimo.

### **1.3.5. Contenedores**

“Los contenedores son conocidos también por su nombre en inglés, *container*; éstos suelen estar fabricados principalmente de acero corrugado, también de aluminio o de madera contrachapada reforzados con fibra de vidrio. En su interior llevan un recubrimiento especial de tipo antihumedad, para así evitar las humedades que se puedan originar durante el viaje. Existe un elemento en común para todos ellos: los esquineros que son ocho elementos primáticos, con aberturas que permiten el manipuleo y su fijación a los equipos de transporte, así como su apilado con otros contenedores, ya sea en tierra como a bordo de buques”.

“Los tipos de contenedores más utilizados transportan:

- Carga general
- Refrigerados
- Frigoríficos
- Ventilados
- Térmicos

- Para líquidos a granel
- Para sólidos a granel
- Para gases”

(París, J. A., 2010, p. 486).

Los contenedores a ser utilizados en una importación de escaleras de aluminio serían los denominados de carga general.

Los tipos de contenedores que se utilizarían en la importación de las mercaderías objeto de este trabajo serían:

### **Cuadro 3: Medidas y volumen contenedor 20 pies Estándar**

#### **A) Contenedor 20 Pies Estándar**

| <b>Medida</b>  | <b>Externa</b> | <b>Interna</b>      |
|----------------|----------------|---------------------|
| <b>Largo</b>   | 6,05 m         | 5,9 m               |
| <b>Ancho</b>   | 2,43 m         | 2,34 m              |
| <b>Alto</b>    | 2,59 m         | 2,4 m               |
| <b>Volumen</b> | -              | 33,3 m <sup>3</sup> |

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por informante clave Mariano Macarigni y recuperada de <http://www.toysan-transport.com/contenedores-maritimos.php>

### **Cuadro 4: Medidas y volumen contenedor 40 pies Estándar**

#### **B) Contenedor 40 Pies Estándar**

| <b>Medida</b>  | <b>Externa</b> | <b>Interna</b>      |
|----------------|----------------|---------------------|
| <b>Largo</b>   | 12,19 m        | 12,03 m             |
| <b>Ancho</b>   | 2,43 m         | 2,34 m              |
| <b>Alto</b>    | 2,59 m         | 2,40 m              |
| <b>Volumen</b> | -              | 67,7 m <sup>3</sup> |

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por informante clave Mariano Macarigni y recuperada de <http://www.toysan-transport.com/contenedores-maritimos.php>



## Cuadro 5: Medidas y volumen contenedor 40 pies HC (High Cube) Estándar

### C) Contenedor 40 Pies HC (High Cube) Estándar

| Medida  | Externa | Interna             |
|---------|---------|---------------------|
| Largo   | 12,19 m | 12,03 m             |
| Ancho   | 2,43 m  | 2,34 m              |
| Alto    | 2,89 m  | 2,59 m              |
| Volumen | -       | 76,5 m <sup>3</sup> |

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por informante clave Mariano Macarigni y recuperada de <http://www.toysan-transport.com/contenedores-maritimos.php>

En función del análisis de la cantidad de unidades que se deseen importar, del costo del flete, de la disponibilidad de contenedores que posean las navieras, etc., se evaluará cuál de las tipologías de contenedores sería la adecuada para utilizar.

### 1.3.6. Documentación interviniente en un proceso de importación a la Argentina

#### 1.3.6.1. Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI)

La obtención de la denominada SIMI es el primer paso a nivel administrativo que debe dar cualquier empresa importadora. La debe gestionar previo a la nota de pedido u orden de compra.

La AFIP define a la SIMI como “El Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI) es un instrumento que facilita el intercambio de información con los organismos externos que participan en el desaduanamiento de las mercaderías y adhieran a la “Ventanilla Única de comercio Exterior Argentino” (VUCEA)”.

“Mediante este sistema, la AFIP pone a disposición de los otros organismos involucrados la información suministrada por los usuarios aduaneros alcanzados. Dichos organismos deben pronunciarse en un lapso hasta 10 días”.

“El SIMI alcanza a las operaciones de destinaciones definitivas de importación para consumo”.

“Previo a la emisión de la Nota de Pedido, Orden de Compra, o documento similar utilizado para concretar sus operaciones de compras en el exterior, los importadores deberán presentar la información relacionada con las mencionadas destinaciones”.

“Las declaraciones efectuadas a través SIMI tienen una validez de 180 días corridos, contados a partir de la fecha de aprobación”.

Administración Federal de Ingresos Públicos – A.F.I.P. (2022). Sistema integral de monitoreo de importaciones (SIMI). Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/simi/>

### **1.3.6.2. Certificado de Origen**

Según Fratalocchi, A. (1986): “El Certificado de Origen, emanado de autoridad competente, tiene como finalidad atestiguar sobre el origen de la mercadería que ampara dicho certificado. Es exigido al omento del despacho a plaza de mercaderías de importación, pues las mismas son aceptadas en función de su origen o bien porque al origen de la mercadería se le otorga un régimen arancelario o de beneficios exclusivo” (p. 209).

Se determina el origen de las mercaderías a ser importadas mediante el Certificado de Origen, documento emitido por el fabricante o exportador, por medio del cual declara que las mismas fueron producidas íntegramente en dicho país. Este documento es utilizado para establecer el régimen arancelario y de aplicación de las importaciones.

La institución que regula el comercio internacional en nuestro país, la Dirección General de Aduanas – A.F.I.P., es la encargada de determinar la obligatoriedad de contar – o no – con el certificado de origen al momento de importar una mercadería.

### **1.3.6.3. El conocimiento de embarque**

Fratalocchi, A. (1986) sostiene que término “Bill of Lading” o conocimiento de embarque “se emplea para significar el documento o “conocimiento de embarque”, emitido por el transportador y que constituye la prueba del contrato de transporte y cargamento de la mercadería a bordo del navío” (p. 443).

Asimismo, Fratalocchi, A. (1986) sostiene “que el conocimiento de embarque sirve para:

- i) probar que la mercadería ha sido recibida por el cargador (transportista), recibido en determinado navío (on board) o ha sido recibida para su embarque (for shipment), ii) es un título transmisible que otorga al tenedor el derecho a obtener del transportista, la entrega de la mercadería en destino, iii) es el documento probatorio de las condiciones del contrato de transporte, es decir, que en él se fijan los derechos y obligaciones de las partes, y iv) es un título de crédito, transmisible por endoso o cesión” (p. 447).

**Figura 9: Modelo de Conocimiento de Embarque - BL**

| <b>TR F-CHINA LOGISTICS CO.,LTD.</b>   |  |  |                                     |                              |
|--|--|--|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Shipper</b><br>Best Ladder Industry Co., LTD  |  | <b>BILL OF LADING N°.</b><br>TCNB19451945  |                                     |                              |
| <b>Consignee</b><br>BOROK CONSTRUCCIONES S.R.L.<br>Calle 11 N° 325 - POSTAL CODE (1900) - La Plata<br>Provincia de Buenos Aires - Argentina<br>CTC: LUCIANO MINDLIN - TEL: 54 221 4276562<br>CUIT: 30-66571281-4 |  |  |                                     |                              |
| <b>Notify Party</b><br>Same as Consignee   |  |  |                                     |                              |
| <b>Pre-Carriage by</b>   | <b>Place of Receipt</b><br>NINGBO,CHINA          |  |                                     |                              |
| <b>Vessel name/ Voyage</b><br>MOL ANCHORAGE V.834A   | <b>Port of Loading</b><br>NINGBO,CHINA           |  |                                     |                              |
| <b>Port of Discharge</b><br>BUENOS AIRES   | <b>Place of Delivery</b><br>BUENOS AIRES         |  |                                     |                              |
| <b>Marks /Container/SealNo</b><br>N/M  | <b>N° of Packages</b><br>589 packages            | <b>Description of goods</b><br>SHIPPER'S LOAD,COUNT & SEAL<br>1X40' HC (FCL) CY-CY<br>ALUMINIUM LADDER<br>AND ACCESSORIES<br><br>NCM: 7616.99.00 | <b>Gross Weight</b><br>7797,20 KGRS | <b>Measurement</b><br>66 CBM |
| SHIPPED ON BOARD   |  |  |                                     |                              |
| <b>Total prepaid</b>   | <b>For delivery of goods please apply to:</b>    |  |                                     |                              |
|  | <b>Prepaid at:</b>                               | <b>Payable at:</b><br>Buenos Aires   |                                     |                              |
| <b>Total collect</b>   | <b>Number of original B (s) / L</b><br>Three (3) |  |                                     |                              |
| <b>Place and date of issue:</b><br>Ningbo Jul. 15 2022   | <b>Authorized Signature</b>                      |  |                                     |                              |

Fuente: elaboración propia.

### 1.3.6.4. Factura Pro-Forma

Fratolocchi, A. (1986) define a la factura pro-forma de la siguiente forma: “Es el documento por el cual el comerciante que pretende vender su producto a un comprador del exterior, informa a {este de las condiciones de venta de su mercadería como, asimismo, de las condiciones generales de la operación (calidad, cantidad, precios, plazos de entrega, forma de pago, embalaje y demás aspectos vinculados), a fin de que este pueda contar con los elementos de juicio necesarios para determinar la viabilidad de la operación” (p.206).

Suelen no ir ni numeradas ni firmadas, distinguiéndose además de la factura definitiva al indicar en su encabezamiento su naturaleza.

**Figura 10: Modelo de Factura Pro-forma**

| <b>Issuer: Best Ladder Industry Co., LTD</b><br>6th Floor, 2nd Block, #835 Yuanjiang Road, Minhang District, 201109 Shanghai Cn Golden Collar Valley Hi-Tech Industrial Park, Shanghai, China          |  | <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; font-size: 2em; font-weight: bold;">PROFORMA</div> |     |               |       |                      |
|--|--|--|-----|---------------|-------|----------------------|
| TO: BOROK CONSTRUCCIONES S.R.L. - CALLE 11 N° 325 - POSTAL CODE: 1.900 - LA PLATA - PROV DE BUENOS AIRES - ARGENTINA - C.U.I.T.: 30-66571281-4 - CONTACT PERSON: LUCIANO MINDLIN - (54 9 221) 427.6562 |  | NO.: 708020-1<br>S/C No: 708020-1  |     | 15/2/2022     |       |                      |
|  |  | <b>Terms of payment:</b><br><b>FOB NINGBO</b>  |     |               |       |                      |
| Product and description  |  | Quantity   |     | Unit Price    |       | Total Amount         |
| Model no.: KMP403, 4x3 multi-purpose ladder 4x3 steps, packages: shrinkwrap/1pcs.  |  | 221  | PCS | USD           | 29,54 | USD 6.528,34         |
| Model no.: KPlat403, Platform for 4x3 steps ladder   |  | 52   | PCS | USD           | 5,50  | USD 286,00           |
| Model no.: KMP404, 4x4 multi-purpose ladder 4x4 steps, packages: shrinkwrap/1pcs.  |  | 350  | PCS | USD           | 35,49 | USD 12.421,50        |
| Model no.: KPlat404, Platform for 4x4 steps ladder   |  | 74   | PCS | USD           | 7,00  | USD 518,00           |
|  |  |  |     | <b>TOTAL:</b> |       | <b>USD 19.753,84</b> |
| <b>Remark:</b><br>1. FOB NINGBO, CHINA   |  |  |     |               |       |                      |
| Best Ladder Industry Co., LTD<br>Authorized Signature  |  |  |     |               |       |                      |

Fuente: elaboración propia.

### 1.3.6.5. Factura Comercial

Fratolocchi, A. (1986) sostiene que: “La Factura Comercial es el documento es el documento que emite el exportador, en impresos propios, al efectivizarse una venta de sus mercaderías. Dirigida al comprador (importador), le informa todo lo relativo a la mercadería objeto de la transacción como, asimismo, de las condiciones generales de la operación comercial” (p.207).

Asimismo, Fratolocchi, A. (1986) agrega que, “los principales datos que debe contar la Factura Comercial son:

- a) Nombre, domicilio y demás informaciones relativas al comprador y al vendedor.
- b) Descripción, cantidad y calidad de la mercadería objeto de la compraventa.
- c) Tipo de embalaje, marcas y número de bultos.
- d) Condiciones de entrega (FOB, C&F, CIF, etcétera).
- e) A que definición responden las Condiciones de entrega (Cámara de Comercio Internacional, Reglas de los EE.UU., etcétera).
- f) Precio Unitario y total. Gastos que incluyen.
- g) Forma de pago. Plazos. Medios de pago.
- h) Condiciones generales de la venta (condiciones de entrega, como, cuando y donde se realizará el pago, descuentos, reposición)” (p. 207).

**Figura 11: Modelo de Factura Comercial**

| COMMERCIAL INVOICE Nº 252525  |          |  |                           |                             |                      |
|---|----------|--|---------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Issuer: Best Ladder Industry Co., LTD</b><br>6th Floor, 2nd Block, #835 Yuanjiang Road, Minhang District,<br>201109 Shanghai Cn Golden Collar Valley Hi-Tech Industrial Park,<br>Shanghai, China<br><br>Country of manufacturer: China |          | <b>DATE:</b> 20/3/2022<br><br><b>Consignee: BOROK CONSTRUCCIONES S.R.L.</b><br>Calle 11 Nro 325 - POSTAL CODE (1900) - La Plata -<br>Provincia de Buenos Aires - Argentina<br>CTC: LUCIANO MINDLIN - TEL: 54 221 4276562<br>CUIT: 30-66571281-4<br><br>Country of destination: Argentina |                           |                             |                      |
| Transport details:<br>From Ningbo, China to Buenos Aires, Argentina   |          |  |                           |                             |                      |
| Marks and numbers   | Item     | Name of commodity and Specifications   | Quantity (PCS)            | Unit Price FOB Ningbo (USD) | Amount (USD)         |
|   | KMP403   | 4x3 multi-purpose ladder   | 221                       | USD 29,54                   | USD 6.528,34         |
|   | KPlat403 | Platform for 4x3 steps ladder  | 52                        | USD 5,50                    | USD 286,00           |
| N / M   | KMP404   | 4x4 multi-purpose ladder   | 350                       | USD 35,49                   | USD 12.421,50        |
|   | KPlat404 | Platform for 4x4 steps ladder  | 74                        | USD 7,00                    | USD 518,00           |
| <b>TOTAL</b>  |          |  |                           |                             | <b>USD 19.753,84</b> |
|   |          |  | <b>Payment in advance</b> |                             | <b>USD 10.883,40</b> |
|   |          |  | <b>Final payment</b>      |                             | <b>USD 8.870,44</b>  |
| C/O: Made in China  |          | <b>Best Ladder Industry Co., LTD</b><br><br><b>Authorized Signature</b>  |                           |                             |                      |

Fuente: elaboración propia.

### 1.3.6.6. Nota de empaque o packing list

Fratolocchi, A. (1986) define a la nota de empaque o packing list de la siguiente forma: “En ella se detalla el contenido de cada bulto, en cantidad y calidad. Es un documento emitido por el mismo exportador, necesario para que el Verificador y el Guarda realicen las tareas de inspección, como así también es necesario para realizar el despacho de la mercadería y los trámites de seguros por causas de siniestros (robos, roturas, etc.)” (p. 212).

**Figura 12: Modelo de Nota de Empaque**

| PACKING LIST Nº 1235  |                               |          |                           |                                   |            |            |               |               |           |
|---|-------------------------------|----------|---------------------------|-----------------------------------|------------|------------|---------------|---------------|-----------|
| <b>DATE:</b> 5/7/2022<br><b>COMMERCIAL INVOICE Nº:</b> 252525<br><b>B/L Nº:</b> TCN819451945<br><b>VESSEL/VOL:</b> Yun Lyi V.05<br><b>CONTAINER No.:</b> CCLU19741974   |                               |          |                           |                                   |            |            |               |               |           |
| <b>Issuer: Best Ladder Industry Co., LTD</b><br>6th Floor, 2nd Block, #835 Yuanjiang Road, Minhang District, 201109 Shanghai Cn Golden Collar Valley Hi-Tech Industrial Park, Shanghai, China<br>TEL: 86-578-897123465<br><br><b>Consignee: BOROK CONSTRUCCIONES S.R.L.</b><br>Calle 11 Nº 325 - POSTAL CODE (1900) - La Plata - Provincia de Buenos Aires - Argentina<br>CTC: LUCIANO MINDLIN - TEL: 54 221 4276562<br>CUIT: 30-66571281-4 |                               |          |                           |                                   |            |            |               |               |           |
| Country of manufacturer: China  |                               |          |                           | Country of destination: Argentina |            |            |               |               |           |
| Transport details:<br>From Ningbo, China to Buenos Aires, Argentina   |                               |          |                           |                                   |            |            |               |               |           |
| Marks & Nº  | Description                   | Model Nº | Quantity (Pieces/Cartons) |                                   |            | N.W. (Kgr) | G.W. (Kgr)    | CBM           |           |
| N/M   | 4x3 multi-purpose ladder      | KMP403   | 221                       | Pieces                            | 221        | Packages   | 2.607,80      | 2.652,00      | 26        |
|   | Platform for 4x3 steps ladder | KPlat403 | 52                        | Sets                              | 9          | Cartons    | 156,00        | 161,20        | 22        |
|   | 4x4 multi-purpose ladder      | KMP404   | 350                       | Pieces                            | 350        | Packages   | 4.620,00      | 4.725,00      | 17        |
|   | Platform for 4x4 steps ladder | KPlat404 | 74                        | Sets                              | 9          | Cartons    | 259,00        | 259,00        | 1         |
| <b>TOTAL</b>  |                               |          | <b>697</b>                |                                   | <b>589</b> |            | <b>7642,8</b> | <b>7797,2</b> | <b>66</b> |
| <b>Best Ladder Industry Co., LTD</b><br><br>Authorized Signature  |                               |          |                           |                                   |            |            |               |               |           |

Fuente: elaboración propia.

### 1.3.6.7. Certificado de despacho a plaza

Fratolocchi, A. (1986) manifiesta que el Certificado de despacho a plaza “es un documento que extienden las aduanas o receptorías, como constancia para el comprador, de que la mercadería amparada por dicho instrumento ha sido nacionalizada y autorizado su ingreso al país” (p. 213).

El trámite para obtener este certificado lo debe gestionar el importador o su despachante de aduana designado.

### **1.3.7. Los tributos en Argentina al comercio exterior y los costos de importación**

#### **Base imponible 1**

##### **A) Valor de la mercadería**

Se debe tener como primera consideración el valor de las mercancías a ser importadas y las condiciones comerciales pactadas con el fabricante, de acuerdo con los términos comerciales – Incoterms.

Si no existiera aclaración en tal sentido, se toma como si el valor pactado con el exportador es el precio FOB.

##### **B) Costo del flete**

Los gastos de transporte de las mercaderías hasta el puerto del país de importación conforman la Base Imponible 1

##### **C) Seguros**

El costo del seguro representa el 0,45% sobre los valores sumados del valor FOB de la mercadería y costo del flete.

Costo seguro = (Valor FOB mercadería + Costo Flete) x 0,45%

##### **D) Gastos de depósito fiscal**

Para el caso de que se debiera incurrir en gastos de depósito fiscal, éstos debieran sumarse a los anteriores conceptos para arribar al subtotal – Base Imponible 1.

##### **E) Base Imponible 1 = ítem A) + ítem B) + ítem C) + ítem D)**

El valor determinado como Base Imponible 1 sería el valor CIF de la mercadería.

##### **F) Arancel aduanero**

Considerando la mercadería que se intente nacionalizar, por la misma se deberá abonar un arancel aduanero para su importación.

En el caso de escaleras de aluminio, dicho arancel asciende al catorce por ciento (14%) sobre el valor al que se llega en la Base Imponible 1.

$$\text{Arancel aduanero} = (\text{Base Imponible 1}) \times 14\%$$

#### **G) Tasa por servicio de estadística**

La normativa vigente establece que la destinación definitiva de importación de escaleras de aluminio, abonarán una tasa del tres por ciento (3%) sobre el valor al que se llega en la Base Imponible 1.

$$\text{Tasa de estadística} = (\text{Base Imponible 1}) \times 3\%$$

#### **H) Base Imponible 2**

Obtenemos el valor de la Base Imponible 2 al sumar el Valor al que arribamos en la Base Imponible 1, más el Arancel aduanero y la tasa de servicio de estadística a ser abonados.

$$\text{Base Imponible 2} = \text{Base Imponible 1}) + (\text{Arancel Aduanero}) + (\text{Tasa de Estadística}).$$

#### **I) Arancel SIM importaciones**

Cada importador deberá abonar un arancel de dólares estadounidenses diez (USD 10) por cada contenedor u operación de importación por el uso del Sistema Informático Malvina (SIM).

#### **J) Gastos de puerto en destino**

Existe una serie de gastos que se relacionan con el manipuleo de la mercadería desde el arribo del buque al puerto en destino hasta que se halla a disposición del importador.

Estos denominados servicios portuarios son:

- Servicios a la navegación: faros y balizas y visita de sanidad.
- Servicios a la mercadería: almacenaje, servicios a las cargas de importación, entre otras.



- Alquiler de servicios e instrumentos: palas mecánicas, cintas transportadoras, grúas, etc.
- Servicios varios: provisión de agua, energía eléctrica, servicios técnicos y administrativos, de limpieza, otros.

Estos gastos se abonan por contenedor en el puerto de destino.

#### **K) Seguro flotante**

Se abona este gasto del dos por ciento (2%) y su cálculo es:

Seguro flotante = (Base Imponible 2) x 2%

#### **L) Gastos de tramitación de SIMI**

Los despachantes de aduana, podrán cobrar accesoriamente a sus honorarios, un cargo adicional por la tramitación de SIMI ante la A.F.I.P.

#### **M) Honorarios despachante de aduana**

Los honorarios que el importador le debe abonar al despachante de aduana interviniente puede ser un monto fijo o un porcentaje del valor de las mercaderías a ser importadas.

Este monto varía en función de la importancia y continuidad que tenga la empresa importadora, el volumen de la operación puntual de importación, entre otras variables.

#### **N) Impuesto a las Ganancias**

Las empresas importadoras abonarán el Impuesto a las Ganancias que arroje el resultado impositivo del ejercicio fiscal en cuestión con la alícuota del gravamen que le corresponda (30%).

Asimismo, el organismo de fiscalización le exige a la empresa importadora el pago de un anticipo de este impuesto con una alícuota del seis por ciento (6%) a ser aplicada sobre la Base Imponible 2.

Anticipo Impuesto a las Ganancias = (Base Imponible 2) x 6%

#### **O) Impuesto a los Ingresos Brutos**

La empresa importadora abonará el Impuesto a los Ingresos Brutos que se determine en cada uno de los períodos fiscales.

Al igual que en el caso del Impuesto a las Ganancias, antes de poder ingresar las mercaderías al país, el importador deberá abonar un anticipo de este impuesto con una alícuota del tres por ciento (3%) a ser aplicada sobre la Base Imponible 2.

Anticipo Impuesto a los Ingresos Brutos = (Base Imponible 2) x 3%

#### **P) Impuesto al valor agregado (I.V.A.)**

Se abona una alícuota del veintiún por ciento (21%) del valor de la Base Imponible 2.

I.V.A. a ingresar = (Base Imponible 2) x 21%

#### **Q) Impuesto al valor agregado (I.V.A.) adicional**

Se abona una alícuota del veinte por ciento (20%) del valor de la Base Imponible 2.

I.V.A. Adicional a ingresar = (Base Imponible 2) x 20%

#### **R) Flete y seguros hasta el depósito del importador**

La empresa importadora deberá considerar el costo del flete y la contratación de seguros entre otros desde el puerto del país de destino hasta el depósito donde acopiará la mercadería importada.

Asimismo, un elevado valor de la mercadería importada y transportada y la inseguridad que exista en las zonas por las que se trasladará la misma, haría necesaria la contratación de un servicio de vigilancia y/o monitoreo satelital.

#### **S) Mermas e imprevistos**

Es saludable que la empresa importadora, al momento de proyectar los costos en los que va a incurrir en un proceso de importación y comercialización, cualquiera que fuere la mercadería en cuestión, tenga en consideración un cierto porcentaje de productos fallados en el contenedor a ser importado.

Dicho porcentaje es incierto y responde a múltiples factores como ser, el nivel de profesionalismo del fabricante, la naturaleza del producto en cuestión, el tipo de embalaje, el manipuleo de la mercadería desde el origen hasta el destino final, entre muchos factores.

## **T) Contratación de inspecciones**

Vinculado con el ítem anterior, y en pos de minimizar el porcentaje de productos defectuosos e inconvenientes de índole administrativas para alcanzar el objetivo de importación de las mercaderías, es recomendable la contratación de los servicios de consultoras especializadas en comercio exterior.

Entre los principales servicios que estas empresas pueden ofrecer a los importadores se destacan:

- Auditoría de fábrica: consiste en una evaluación integral de la fábrica del proveedor del exterior.
- Auditoría contable, societaria, financiera: se contrata a una empresa, generalmente radicada en el país de origen del exportador, para practicar una auditoría contable, financiera, societaria y/o crediticia.
- Servicio de inspección preembarque: se efectúa una inspección de los productos en la fábrica del proveedor, antes de que comience el proceso logístico de envío internacional de los mismos. Este tipo de inspecciones, realizadas a partir de un muestreo estadístico, revelan también otras situaciones en relación a la calidad de los productos. Un claro ejemplo en el caso de las escaleras de aluminio sería el peso de cada una de ellas. Al momento de la contratación y compra internacional se pacta el grosor del aluminio y el peso neto que tendrá cada una de ellas.
- Supervisión de carga de contenedor: adicionalmente, se puede contratar el servicio de revisión del estado general del contenedor, control de

cantidades, existencia de etiquetas en los productos, etc. Los beneficios de este tipo de inspecciones es la de evaluar que la mercadería se encuentre perfectamente embalada y con los requisitos solicitados por el importador (por ejemplo, que tenga pegada una etiqueta en cada una de las escaleras con los datos del importador y el país de origen de la mercadería, requisito solicitado por la Aduana en la República Argentina).

En base al conocimiento y confianza del proveedor del exterior, al monto invertido en la mercadería, al nivel de complejidad que implique la importación de determinadas mercaderías, de la experiencia del importador, entre otras variables, será el servicio de auditoría o inspección ideal a contratar en cada caso particular.

## **CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA**

### **2.1. El sector**

#### **2.1.1. Introducción**

La República Argentina, desde el regreso a la democracia en 1983, posee una crónica inestabilidad macroeconómica, que se agudiza año tras año.

Variables tales como inflación, Productos Bruto Interno, devaluación de la moneda local, nivel de reservas en la Banco Central, desempleo, niveles de pobreza e indigencia, déficit fiscal, nivel de endeudamiento, niveles de confianza del consumidor, niveles de inversión, entre otras tantas variables macroeconómicas, parecen sembrar un alto nivel de incertidumbre para todas aquellas empresas que desean operar en nuestro país.

Asimismo, situaciones como la pandemia mundial por el COVID-19 o el conflicto bélico por la invasión de Rusia a Ucrania generan consecuencias inmediatas desfavorables para nuestra economía, y dada la fragilidad de nuestros datos macroeconómicos y pujas políticas actuales, cualquier situación desfavorable del contexto mundial se ve amplificada en nuestra castigada economía.

Por estas razones, es de vital importancia analizar en profundidad el macro entorno a nivel local e internacional, complementándolo con un estudio del micro entorno de nuestra empresa y su sector en particular.

Entender el contexto es fundamental para anticiparse a las distintas intervenciones políticas y macroeconómicas factibles para cada situación.

Dado la importancia del análisis del entorno, es altamente recomendable realizar una revisión periódica del mismo.

### 2.1.2. Análisis del macro entorno (análisis PESTEL)

Tal cual lo desarrollado en el marco teórico de esta investigación, entender el macro entorno en el cual opera nuestra empresa y donde se proyecta desarrollar su nueva unidad de negocios que motiva este trabajo, es crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Los 6 factores estudiados por el análisis PESTEL son: los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### - Factores Políticos:

Di Stefano, S. (21-03-2022) en su informe denominado *Crisis política a crisis económica*, subraya que “Argentina no tiene un problema económico, el problema es de confianza”.

Y luego en el mismo informe agrega como conclusión que “Argentina va directo a una crisis política en la coalición gobernante que seguramente complicará la gobernabilidad”.

Y finaliza con su descripción de la realidad sosteniendo que “La crisis política potenciará la crisis económica, y debés tener cuidado cómo resguardar tus ahorros en este contexto”.

Di Stefano, S. (14-12-2021) en su informe denominado *La maldición de los años pares* manifiesta...”la clase política argentina no es guiada por políticas de Estado que generen beneficios para la sociedad, más allá de los vaivenes económicos, sino todo lo contrario, la política de Estado está subordinada a lo que puede ocurrir en los años electorales”.

Y agrega: “No resulta del todo lineal, pero en la mayoría de los años impares, se trata de atrasar el tipo de cambio para generar un escenario de bienestar y que esto ayude a ganar las elecciones. Generalmente los mayores ajustes al tipo de cambio se producen en los años pares”.

Según la Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública de la Universidad de San Andrés de Marzo de 2022, “la satisfacción del desempeño de todos los poderes, en general, sigue en baja”. De los encuestados, solo un 12% se encuentra satisfecho con el Poder Legislativo, un 11% lo está con el Poder Ejecutivo y un 10% con el Poder Judicial.

Esta parte de la encuesta expresa fielmente el descontento social con la política en general y el crecimiento en el caudal político de determinadas personas que representan la “anti política” a la que atacan constantemente en sus discursos públicos. Tal es el caso de Javier Milei.

Esta afirmación se puede sustentar empíricamente con el resultado a la pregunta de la Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública de la Universidad de San Andrés de Marzo de 2022 “¿Qué opinión tenés de los siguientes dirigentes políticos y sociales?”. Entre los principales líderes de las distintas fuerzas políticas (omitiendo transcribir el 100% de los dirigentes calificados), el ranking de imagen positiva lo lideró Javier Milei con un 42%, seguido por Horacio Rodríguez Larreta con un 40%, Mauricio Macri obtuvo un 25%, Alberto Fernández un 18%, Axel Kiciloff un 17%, Cristina Fernández de Kirchner un 16%, Nicolás del Caño un 15%, Sergio Massa un 14% y Máximo Kirchner un 11% de imagen positiva.

Ante la pregunta que efectúa la encuesta sobre si “En general, ¿aprobás o desaprobás al gobierno del presidente Alberto Fernández?” El 81% desaprueba al actual gobierno y solamente un 17% lo aprueba.

Según la misma Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública de la Universidad de San Andrés de Marzo de 2022, los mayores problemas mencionados por los encuestados fueron:

- Inflación: 50%
- Corrupción: 39%
- Delincuencia, robos e inseguridad: 38%
- Los políticos: 28%
- Pobreza: 24%
- Falta de trabajo: 23%
- Bajos salarios: 20%
- Justicia: 18%
- Educación: 15%
- Narcotráfico/Tráfico de drogas: 13%
- Endeudamiento externo: 11%
- Otras

Es elocuente el nivel de descontento social con la política actual en general. El panorama en materia política es incierto y ya no sólo es utópico pensar en acuerdos sobre aspectos básicos estructurales entre el gobierno de turno con su oposición, sino que actualmente hay enfrentamientos públicos entre distintas facciones del Frente de Todos. El acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, la forma de combatir la inflación, la política energética y de subsidios, entre otros muchos temas centrales del país, desnudan las enormes tensiones en la coalición gobernante. Estas disputas no hacen otra cosa que generar mayor incertidumbre y desconfianza con consecuencias muy negativas en la economía.

- **Factores Económicos:**

Di Stefano, S. en su informe de economía y negocios de fecha 03/04/2022 titulado *El Estado quiere comprar YPF y no venden gasoil*, sostiene que “Evidentemente quienes nos gobiernan están lejos de los problemas de la gente.

La falta de gasoil nos traerá muchos contratiempos. La economía no crecerá, tendremos desabastecimiento y vamos a un escenario de mayor inflación”. Algunos párrafos adelante agrega que “Hay un clima de confusión general, se habla de devaluación, dolarización, adelanto de las elecciones, cortes de calles por los piqueteros, faltante de gasoil, todo aporta a una gran confusión”.

En cuanto al *nivel de reservas* que posee el Banco Central afirma que ...”el Banco Central no tiene stock de dólares, y un 50% de todo lo que se produce en Argentina tiene en forma directa o indirecta un componente importado”. “Al ritmo que vamos estamos en un programa económico muy dependiente del flujo de dólares que ingrese al país. Si hay ingreso de dólares la rueda se mueve, si no ingresan dólares la economía se para” concluye con esta parte del análisis de la proyección de reservas.

En términos de proyección de *inflación* subraya que...”hoy la inflación proyectada está entre el 70% y 75% anual, habrá que ver si el gobierno puede moderar estas proyecciones con políticas claras, en el mejor escenario lograría que la inflación se ubique en torno del 60% anual. Hoy 60% anual es piso”, destaca.

Franco, J. M. (01/04/2022) estima que la *inflación* para este año será del 59%. Al mismo tiempo el economista estipula que...”los incrementos en los precios de los importables energéticos podría comprometer la meta de acumulación de reservas pudiendo llevar a (1) menos importaciones por ese lado y/o (2) *limitaciones de otras importaciones* que podrían afectar a la industria y a la inversión “ (p. 3).

En cuanto a la *tasa de interés*, Di Stefano, S. afirma que “La liquidez manda en todos los mercados, el gobierno está absorbiendo liquidez, desde enero que subió la tasa de política monetaria en 6,5 puntos porcentuales, paso de 38% al 44,5% anual”....y concluye su idea manifestando que...”esto complica a toda la producción que estaba acostumbrada a financiarse a tasas muy bajas”.



Franco, J. M. sostiene que...”será fundamental comenzar un sendero de *corrección de desequilibrios* que reduzca la prima de riesgo para salir eventualmente al mercado a *tasas* sustancialmente menores que las de los rendimientos actuales de los bonos en dólares” (p. 7).

En relación a la *devaluación del dólar oficial*, Di Stefano, S. en su informe de economía y negocios de fecha 21/03/2022 subraya que...”En los últimos 12 meses la inflación fue del 52,3% y la tasa de devaluación del 19,6%, esto implica una *inflación en dólares* del 32,7%”. De ello podría inferirse que una posibilidad cierta es que se comience con un proceso de aceleración de devaluación del dólar oficial dado que no es sustentable en el tiempo tener semejante nivel de tasa de inflación en dólares.

En su informe de fecha 01/04/2022 titulado *Compramos tiempo con el FMI*, Di Stefano, S. opina que el *dólar blue*...”crecerá a una tasa intermedia entre la tasa de interés y la tasa de inflación. Vemos un dólar blue en torno de los \$ 300 para fin de año”.

En cuanto al *PBI* para el año 2022 sostiene: “El peor enemigo de la actividad económica es la inflación, la falta de dólares para importar insumos y una demanda muy retraída. Con mucha suerte este año podemos crecer el 2%, el segundo semestre va a ser muy difícil de transitar”.

Las *importaciones* se deberán financiar con los dólares que ingresen de las cosechas dado que no existe stock de reservas en el Banco Central.

Lo que se espera de nuestros gobernantes es que logren un superávit fiscal, que “domen” a la inflación, que aumenten las reservas del Banco Central, que el país logre un tipo de cambio competitivo y crecer el nivel de actividad. Con estas variables macroeconómicas ordenas subirá el empleo, bajará la pobreza, bajará el nivel de inseguridad, en otras variables importantes. Pero esto pareciera una utopía.

- **Factores Socio-Culturales:**

Existe en la actualidad determinados cambios sociales dignos de ser destacados. Reina, A y Reina, M. (Julio 2021) en su investigación determinan los siguientes patrones de cambios de preferencias:

- A) Ante la pregunta, dentro de la encuesta de investigación, de “Si usted tuviera la posibilidad de elegir entre tener un empleo público o un empleo privado que le dieran la misma remuneración y tengan las mismas condiciones laborales...”¿Cuál de los dos elegiría?” el 62% de los encuestados prefirió el empleo público, mientras que el 34% optaría por el empleo privado. Dos años antes el 48% de los encuestados había optado por las empresas públicas mientras que un 44% lo había hecho por las empresas privadas.
- B) Ante la misma consulta entre jóvenes de 18 a 29 años de edad la preferencia fue aún más marcada; el 66% optó por el empleo público mientras que el 29% lo hizo por el empleo privado.
- C) Teniendo en cuenta el nivel socioeconómico, las preferencias por el empleo público siguen siendo predominantes en los segmentos más bajos. Dicha tendencia disminuye en la medida que aumenta el nivel socioeconómico pero lo asombroso es que aún en el segmento más alto la preferencia por el empleo público es del 52% versus un 43% que eligió el empleo privado.

El empleo privado estuvo siempre asociado a un mayor potencial de desarrollo profesional y económico que el empleo público, mientras que el empleo público estuvo siempre asociado con la estabilidad y la seguridad laboral (el Estado no puede quebrar y dada la estabilidad del empleado público ninguna persona puede ser despedida).

Sin sacar de contexto que las encuestas fueron realizadas durante el período de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) que determinaron las autoridades de nuestro país producto del COVID-19, se perfila claramente una tendencia o cambio cultural en las preferencias por la seguridad y estabilidad que conlleva contar con un empleo público en términos comparativos con la mayor incertidumbre que tiene asociado el empleo privado.

Es muy significativo que el 66% de los jóvenes entre 18 a 29 años hayan optado por el empleo público en comparación con solo un 29% que eligió al empleo privado, dado su rango de edad, por los valores aspiracionales que los más jóvenes poseen, por sus menores responsabilidades en relación a personas mayores que ellos, etc., que este rango de edad tenga una aversión marginal al riesgo mayor que los rangos etarios mayores.

Esto conduce a inferir que estamos atravesando una verdadera crisis política y económica con altos niveles de incertidumbre que hacen que la estabilidad prevalezca frente a lo aspiracional y al desarrollo profesional.

Otro termómetro del nivel de incertidumbre y descontento social es la emigración argentina.

Según Ferreiro, I. (2021) en su artículo publicado en el sitio web <http://www.a24.com> cuyo título es *¿Cuántos argentinos se fueron del país durante los meses más duros de la pandemia?*, 57.737 personas emigraron de Argentina en el período septiembre 2020 hasta junio 2021.

Analizando los resultados de la encuesta Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! Perspectivas de los jóvenes a futuro. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. de Julio 2021, Solange Finkelsztein, Coordinadora de Investigaciones de UADE, señaló que “La situación económica y la falta de progreso son las principales preocupaciones de los argentinos en lo que respecta a su futuro personal. Resulta alarmante que la mitad de los argentinos esté dispuesta a emigrar, voluntad que crece al 70% entre los más jóvenes. Más de la mitad de los argentinos muestra una visión pesimista sobre el futuro del país a nivel laboral, seguridad y economía, situación que se agrava aún más cuando de pobreza se trata: 2 de cada 3 creen que esta empeorará en los próximos 10 años”.

Mientras que Constanza Cilley, Directora Ejecutiva de Voices!, manifestó que “El estudio revela un aspecto muy preocupante en la sociedad argentina

y es una falta de optimismo hacia el futuro. Este aspecto está muy enraizado en la sociedad y sobre todo en los jóvenes que no ven oportunidades de desarrollo personal y posibilidades de progresar. A la mayoría de los jóvenes le gustaría vivir en otro país y esto nos plantea un fracaso y un desafío que tenemos como sociedad”.

Algunas de las conclusiones de la investigación enumeradas en su Resumen Ejecutivo son:

- “Entre los más jóvenes (16 a 24 años) hay una percepción de estancamiento en la comparación con el nivel de vida de sus padres, donde el 55% asegura que su nivel sería casi igual al de ellos. Sin embargo, casi la mitad de este grupo (49%) sostuvo una percepción optimista al asegurar que sus hijos serían más ricos que ellos mismos”.
- “Más de la mitad de los argentinos preferiría vivir en otro país. Entre los jóvenes (aquellos entre 16 y 24 años), un 70% concuerda con tal afirmación”.
- “España (25%), Estados Unidos (11%) e Italia (9%) son los tres principales destinos preferidos por aquellos que quisieran vivir en otro país que no fuera la Argentina”.
- “Seis de cada 10 argentinos que desearían vivir en el exterior ven a las perspectivas económicas de Argentina como la principal motivación para emigrar. Este motivo es aludido especialmente por el 70% de los jóvenes que expresaron tal voluntad”.
- “De forma similar, el 58% de quienes dijeron que les gustaría vivir en el exterior mencionó a las mejores posibilidades de desarrollo profesional como un segundo motivo para irse, opinión que también crece a medida que desciende la edad. • Aquellos que aseveraron querer permanecer en el país encontraron en los motivos familiares (50%) y el compromiso con el país (37%) los principales fundamentos para justificar su decisión”.
- “Frente a un hipotético escenario de deterioro de la situación del país en el futuro, 3 de cada 10 encuestados aseguraron que buscarían oportunidades en otro país. Como segunda alternativa, el 32% afirmó que ajustaría sus gastos y cambiaría su estilo de vida hasta que la situación mejore”.

Las perspectivas de estos trabajos de investigación son verdaderamente alarmantes más aún teniendo en cuenta la visión de los jóvenes encuestados.

En los términos de la investigación de este trabajo final de maestría, es la intención de que los jóvenes de la segunda generación de la familia no emigren del país y se incorporen a Borok Construcciones y desarrollen la unidad de negocios de importaciones.

- **Factores Tecnológicos:** Desde el punto de vista local, el proyecto planteado que motiva la presente investigación no requiere de inversión tecnológica alguna. Son suficientes los recursos con los que dispone la empresa. En épocas normales, la logística de la mercadería sería la de ingresar por buque al puerto de Buenos Aires, por vía terrestre se dirigiría al galpón de nuestra empresa para su posterior venta y distribución a los clientes. Actualmente, y producto de factores inmanejables como el COVID-19, se han generado problemas serios a nivel de la logística internacional. Existen problemas para conseguir lugar en los buques, en conseguir contenedores vacíos, mayores tiempos de espera en los puertos, entre otros factores. Esta situación generó que el costo de los fletes marítimos haya aumentado considerablemente. Esto se traduce en una suba de costos del importador que redundaría inexorablemente en una merma de su rentabilidad esperada.

Durante el 2021 el comercio mundial aumento un 10% en volumen y 20% en valor a un record histórico de 28 billones de dólares. “Esto no tuvo soporte suficiente en transporte ni en logística de puertos, almacenamiento y distribución, y tampoco en distribución de insumos” expresó Marcelo Elizondo – Presidente del Capítulo Argentino de la Cámara de Comercio Internacional.

“Subsisten retrasos en la provisión de insumos, demoras portuarias, escasez de mano de obra y respuesta lenta de la capacidad global de transporte”... Según la investigadora Parisa Kamali,...”si las actuales tarifas se mantienen hasta el 2023, el precio global de las importaciones aumentará 10,6% en dólares y la tasa promedio mundial de inflación lo hará en un 1,5%. Volver a las tarifas prepandemia, agrega, requerirá grandes inversiones en infraestructura y

digitalización de la carga y la implementación de medidas de facilitación comercial a escala global”.

Fuente: <https://www.infobae.com/economia/2022/02/19/el-drama-de-importar-y-exportar-desde-la-argentina-faltan-dolares-buques-y-contenedores/>

- **Factores Ecológicos:** El proyecto formulado no presenta mayores riesgos o amenazas por este factor. En sentido amplio, podemos incluir en este factor situaciones extremas como lo es una pandemia mundial que pudiera tener gran impacto en la fabricación y distribución del producto en el país de origen, consecuencias notables en materia de logística internacional, baja considerable del nivel de actividad comercial e industrial por cierre de la actividad local, entre otras consecuencias.
- **Factores Legales:** este factor representa uno de los más relevantes del presente análisis. La importación y exportación, al estar lógicamente fiscalizadas y reguladas por AFIP-Aduana, cualquier legislación o normativa que restrinja la importación de escaleras de aluminio multipropósito, representa una verdadera *amenaza* para nuestro proyecto.

Al poseer la importación de estos bienes de Licencia No Automática (L.N.A.) para la Aduana Argentina, como trataremos posteriormente, la decisión de permitirle a las empresas tales importaciones es discrecional y tal medida estará lógicamente influenciada por la disponibilidad de reservas en dólares estadounidenses en el Banco Central, por posibles medidas proteccionistas a la industria nacional, elevar el porcentaje de los derechos de importación a abonar, entre otras. Todas estas medidas representan amenazas para nuestro proyecto.

### 2.1.3. Análisis del micro entorno aplicado al proyecto

- **Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Para desarrollar la estrategia de la empresa se debe estudiar su entorno. La herramienta del análisis de las 5 fuerzas competitivas desarrollada por Porter es de vital importancia a tal efecto. Analizar en profundidad las fuerzas competitivas que

predominan es comprender cómo se determina la rentabilidad del sector y formular la mejor estrategia para obtener una porción mayor de tal rentabilidad.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas aplicado al plan de negocios:

### **1. La amenaza de entrada de nuevos competidores**

Contar con los recursos financieros necesarios, poseer los activos requeridos para desarrollar una actividad de importación, almacenamiento y comercialización de productos físicos, poseer los recursos humanos calificados para lograr un exitoso ciclo de compra internacional y desarrollo comercial, tener una sociedad apta para la actividad de comercio exterior, constituyen en su conjunto una barrera de entrada **alta** para la incorporación de nuevos competidores. El estudio de los costos fijos hundidos con que cuenta la empresa determinan una oportunidad de negocio concreta.

### **2. El poder de negociación de los clientes**

Entendemos que los clientes del segmento objetivo (mayoristas y distribuidores) tienen un poder de negociación **moderado** en relación a los oferentes de escaleras de aluminio. Cuentan con información actualizada y transparente en tiempo real, utilizando herramientas como el email, un mensaje de whatsapp o un llamado telefónico a sus distintos proveedores.

Sin embargo, existe una cantidad de importadores de escaleras de aluminio menor que la cantidad de distribuidores / mayoristas y minoristas de este tipo de productos. Si bien es factible que los distribuidores y/o mayoristas actuales de muchos productos ferreteros puedan ejecutar una *integración vertical para atrás* en su cadena de comercialización y transformarse ellos mismos en importadores de escaleras de aluminio, la probabilidad de ocurrencia de tal circunstancia es altamente menor que la descrita en el párrafo siguiente.

Existe la posibilidad de que un importador realice una *integración vertical para adelante* en su cadena de comercialización y venta a los comercios minoristas como las ferreterías, o bien, saltarse otro eslabón adicional de esta cadena

comercial (minoristas) y vender directamente las escaleras de aluminio a los consumidores finales.

Al constituirse Borok Construcciones en importador directo, y ante una situación de tensión comercial en el sector, tal circunstancia podría ser aprovechada por Borok Construcciones para obtener una ventaja competitiva diferencial en sus costos frente a los mayoristas y distribuidores, pudiendo ofrecer sus productos a un precio de mercado que deje “fuera de carrera” a los mayoristas y/o distribuidores frente a la venta a comercios minoristas y/o a consumidores finales.

Obviamente, esta decisión no podría ser perdurable en el tiempo coexistiendo con una venta a estos mismos mayoristas y distribuidores con los que competiría abiertamente y proveería en simultáneo, y su adopción implicaría el riesgo de que en un futuro próximo dichos mayoristas y distribuidores se rehúsen a volver a comprarle a este importador. Al mismo tiempo, tal decisión tendría para Borok Construcciones como importador y también mayorista/distribuidor y/o minorista otros costos asociados e implicancias de distintos factores; mayores exigencias logísticas, administrativas, poseer salones de ventas y vendedores, etc.

Sin entrar en una disputa comercial como la descrita en párrafos anteriores, Borok Construcciones podría también hacer una segmentación de clientes y abarcar tanto la venta mayorista a distribuidores y/o mayoristas, como también la venta a comercios minoristas y a consumidores finales. Claramente, debería definir reglas de juego claras en cuanto a precios diferenciales y demás condiciones comerciales para cada segmento objetivo, de manera tal de no competir “deslealmente” con sus también clientes de la cadena comercial.

### **3. La amenaza de productos sustitutos**

Consideramos que este factor tiene una **baja** probabilidad de ocurrencia y un **bajo** impacto en el plan de negocios a ser elaborado y planteado a los propietarios de Borok Construcciones.



Como primera medida, y en línea con lo descrito en la descripción del Producto dentro de las 4 Ps del marketing aplicadas al proyecto, las escaleras de aluminio multipropósito por su gran versatilidad para distintas funciones o usos, por su larga vida útil, por su fácil maniobrabilidad, por su alta practicidad para ser cerradas y trasladadas en cualquier tipo de vehículo, por su razonable precio de venta, entre sus principales bondades, tienen un altísimo valor agregado en comparación con otras escaleras de aluminio o de madera que no son del tipo multipropósito.

En segundo lugar, las escaleras de aluminio denominadas telescópicas, si bien reúnen las características de ser del mismo material y son igualmente fáciles de transportar en cualquier vehículo, no poseen las mismas prestaciones y versatilidad para distintas funciones o usos. Estas escaleras tampoco poseen la gran estabilidad que poseen las escaleras de aluminio multipropósito del tipo 4x3 y 4x4.

#### **4. El poder de negociación de los proveedores**

En base a la escala o volumen de compras proyectado, el poder de negociación de Borok Construcciones respecto a un fabricante de escaleras de aluminio de China luce **bajo** en cuanto a la *variable precio*. En una instancia inicial, Borok Construcciones podría negociar con su proveedor la MOQ (Minimum Order Quantity) o cantidad mínima requerida en cada orden, acortar los plazos de fabricación y envío de los bienes, realizar un desembolso inicial menor en concepto de anticipo para iniciar el proceso de compra, la colocación de una etiqueta o identificación con una marca propia de la empresa, una mejor atención a las personas de la empresa subcontratada para realizar una inspección pre embarque, entre otros.

Pero dado su potencial volumen de compra inicial, no sería factible una reducción considerable en el precio de compra solicitado por el proveedor, ponderando que los fabricantes de China fabrican en grandes cantidades para comercializar sus productos al mundo entero.

Lo que también es digno de resaltar es que existen innumerables fabricantes de escaleras de aluminio en China. Gracias a internet, buscar y encontrar proveedores de distintos productos, lógicamente es una tarea más sencilla que antes que existiera esta herramienta. Por ejemplo, un camino interesante por recorrer sería el de buscar posibles proveedores ingresando al sitio web <http://www.alibaba.com>.

Al mismo tiempo, las ferias internacionales son una gran “vidriera” para conocer a los proveedores futuros. Por ende, en la actualidad, cambiar de proveedor pareciera ser una tarea menos engorrosa, lo cual le brinda a Borok Construcciones un **alto** poder de negociación frente a cualquier proveedor potencial.

En tanto y en cuanto Borok Construcciones adquiera un volumen de compra anual importante, tal situación mejoraría su posicionamiento frente a cualquier fabricante, lo que haría más factible alcanzar una mejora en el precio y demás condiciones comerciales.

## **5. La lucha o rivalidad entre los competidores actuales**

La rivalidad entre los competidores actuales es **moderada**. Las escaleras de aluminio multipropósito son productos no perecederos. Al ser productos no perecederos y con una demanda constante y sin una marcada estacionalidad, estos parámetros le brindan al empresario oferente una barrera de salida baja del negocio. No se conocen jugadores con una participación en el mercado determinante, es decir, existe una atomización en la oferta de estos productos donde ningún jugador es lo suficientemente importante para imponer sus condiciones comerciales. Asimismo, los fabricantes nacionales de este tipo de escaleras de aluminio no son competitivos frente a los importados en cuanto a la variable precio. Son productos de baja diferenciación entre sí debiendo los oferentes competir por el plazo otorgado a los clientes, por el servicio prestado (contar siempre con stock disponible), entre otras variables.

- **Matriz F.O.D.A.**

Esta herramienta de planificación y de administración nos permitirá observar cuál sería la situación proyecto planteado para poder planificar una estrategia a futuro.

**Figura 13: Matriz FODA aplicada al proyecto**

***Fortalezas:***

- bajos costos fijos
- baja barrera de entrada al negocio para Borok Construcciones
- recursos humanos altamente calificados
- estructura organizacional flexible
- estrategia de nicho
- respaldo financiero
- baja barrera de salida del negocio

***Oportunidades:***

- diversificación de los negocios actuales
- capacidad ociosa existente
- disminución del riesgo de la compañía en general
- aumentar la rentabilidad de la empresa
- crecimiento en la importación y comercialización de otros productos
- importar productos a ser utilizados en obras propias (para autoabastecerse y no para su posterior comercialización)
- reclutar y retener recursos humanos valiosos de la familia
- fortalecer a la empresa familiar para que trascienda a su segunda generación.

***Debilidades:***

- no poseer una gran experiencia en comercio exterior

- no contar con una cartera de clientes en relación a los productos a comercializar

***Amenazas:***

- inestabilidad política
- bajo nivel de stock de dólares en el Banco Central que se puedan destinar para la importación de bienes
- demanda potencial retraída
- alta inflación
- atraso cambiario: alta devaluación del dólar oficial
- demoras en la logística de fletes internacionales que impidan un fluido reabastecimiento
- cambios en los aranceles aduaneros, cupos y cualquier medida restrictiva a la importación de escaleras de aluminio (política de sustitución de importaciones)

○ **Matriz de Ansoff**

Claramente, con el desarrollo de nueva unidad de negocios de importación de escaleras de aluminio que motiva la presente investigación, Borok Construcciones estaría emprendiendo una *estrategia de diversificación*.

Estos *nuevos productos* (escaleras de aluminio) a ser importados deben ser comercializados a *nuevos clientes* que hoy no se encuentran como tales para la compañía.

**Figura 14: Matriz de Ansoff aplicada al proyecto**

|          |          | PRODUCTOS                             |  |
|----------|----------|---------------------------------------|--|
|          |          | Actuales                              | NUEVOS                                   |
| CLIENTES | Actuales | Penetración                           | Diferenciación o Desarrollo de Productos |
|          | NUEVOS   | Segmentación o Desarrollo de Mercados | <b>DIVERSIFICACIÓN</b>                   |

Fuente: Sallenave, J. P. (1995)

## 2.2. La empresa

### 2.2.1. Breve historia

En el año 1993 nació Borok Construcciones S.R.L. como una empresa constructora de obras de arquitectura.

Fue fundada por los hermanos Pablo y Marcelo Mindlin, ambos ingenieros en construcciones egresados de la Universidad Nacional de La Plata.

Luego de transcurrido unos años, y con una creciente capacidad de trabajo, egresa de la carrera de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de La Plata el tercero de los hermanos, Fernando, y se suma como socio de la empresa. Esta incorporación implicó un cambio cuantitativo por la incorporación de un nuevo socio, pero especialmente una incorporación con un matiz cualitativa por aportar un conocimiento diferente al que contaban los dos socios fundadores.

En el año 2005, y luego de haber obtenido el título de Contador Público de la Universidad Nacional de La Plata y de haber adquirido experiencia laboral en otros emprendimientos y empresas, se incorpora a la sociedad el autor de la presente investigación.

El crecimiento empresario y profesional le ha permitido a la empresa avanzar estratégicamente en otras áreas de la industria de la construcción como la planificación,

el desarrollo, la ejecución y venta de obras de viviendas, oficinas, galpones industriales y locales comerciales en la esfera privada. Asimismo, ha construido y refaccionado edificios para el sector público, vinculado al ámbito educativo, a la banca y la Justicia.

Desde sus inicios Borok Construcciones creció y se consolidó gracias a los trabajos realizados, transformándose en una empresa responsable con una gran vocación de servicio, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, cumpliendo con los compromisos asumidos en los plazos contractuales y con los estándares de calidad solicitados en cada uno de los proyectos, respetando las legislaciones y normativas vigentes en materia laboral y enfatizando la importancia de la seguridad, salud en el trabajo y el cuidado del medio ambiente.

### **2.2.2. Misión, visión y valores corporativos**

La empresa define estos conceptos propios de la siguiente manera:

#### **Misión**

Ser una empresa dedicada a la construcción de proyectos de arquitectura cuya misión sea la de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tanto de la órbita pública como del ámbito privado.

#### **Visión**

Ser la empresa líder a nivel regional, garantizando una excelente gestión y coordinación entre los factores que convergen en todos y cada uno de los trabajos que le fueren encomendados, alcanzar el máximo desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo y la máxima satisfacción de los clientes, construyendo una relación de largo plazo tanto con ellos como con los distintos proveedores y subcontratistas, siempre respetando la responsabilidad, la salud, la seguridad en el trabajo y la sustentabilidad de sus obras.

#### **Valores corporativos**

En Borok Construcciones S.R.L. se considera a la confianza como el valor supremo a seguir. Confianza en que se puede llevar adelante los proyectos encomendados;

confianza de sus clientes que depositan en la compañía; confianza en sus empleados que van a dar lo mejor de sí; confianza en los proveedores y subcontratistas que van a realizar su trabajo con los más altos estándares de calidad.

### 2.2.3. Situación actual

Borok Construcciones S.R.L. se encuentra inscrita en la A.F.I.P. bajo el Código Único de Identificación Tributaria (C.U.I.T.) número 30665712814.

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo 1, Borok Construcciones S.R.L. es una típica empresa familiar de la industria de la construcción.

Asimismo, y en un todo de acuerdo con la categorización previamente enunciada, se encuadra dentro de la categoría de empresa PyME.

**Figura 15: Certificado de MIPyME de Borok Construcciones S.R.L.**



Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo – Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores.

Todos los socios, empleados y colaboradores de la empresa cuentan con una sobrada experiencia y solidez profesional.

La implementación de una nueva unidad de negocios o nuevo departamento de importaciones no implicaría ningún tipo de alteración, ampliación o modificación societaria alguna, simplemente se haría utilizando la estructura societaria actual.

#### **2.2.4. Perspectivas**

El crecimiento empresario y profesional de los socios y colaboradores de Borok Construcciones S.R.L. le han permitido a la sociedad avanzar estratégicamente en distintas áreas de esta industria.

Si bien la empresa ha logrado un gran reconocimiento por parte de sus clientes actuales, sus socios consideran pertinente diversificar el riesgo empresarial ampliando el espectro de sus negocios actuales. En tal sentido, proyectan incursionar en el negocio de la importación de bienes para su posterior comercialización en el mercado local.

La presente investigación busca responder a los interrogantes sobre ¿qué procesos y acciones son necesarias para ejecutar un proceso continuo y rentable de importación de escaleras de aluminio en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina que requiera la conformación de una nueva unidad de negocios para la empresa? Esto será desarrollado el capítulo 4 de la presente investigación.

En esta línea, el presente trabajo pretende realizar un plan de negocios partiendo de una investigación de mercado bajo el análisis del macro y micro entorno, determinación de la demanda y los volúmenes de venta a alcanzar, determinación de la inversión inicial necesaria, los costos, gastos e ingresos presupuestados.

El análisis culmina con el estudio de la factibilidad económica-financiera y las variables críticas a ser consideradas por los socios de la empresa para ejecutar o rechazar el programa de importación de escaleras de aluminio en La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Al mismo tiempo debería contestar a la inquietud sobre ¿qué procedimientos y determinaciones son imprescindibles para efectuar un paulatino y ordenado ingreso de la segunda generación al negocio familiar?



El avance en la edad de los socios, el incremento en las capacidades individuales y la obtención de títulos universitarios en carreras afines con la compañía por parte de algunos de los hijos de sus actuales socios, han planteado la oportunidad y el desafío de incorporar a esta nueva generación a la misma.

La primera candidata es Nicole Mindlin, cursando su último año de la carrera de Licenciatura en Economía Empresarial de la Universidad Torcuato Di Tella. Nicole tiene 21 años y es hija del socio Marcelo Mindlin.

Jason Mindlin, Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires sería una excelente incorporación. Jason tiene 26 años y es también hijo de Marcelo Mindlin. Cuenta con experiencia comercial en el rubro inmobiliario y en consultoría de empresas. En la actualidad se encuentra trabajando para Rappi.

Otro candidato es Matías Mindlin, Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Plata. Matías tiene 26 años y es hijo del socio Pablo Mindlin. Actualmente se encuentra emprendiendo de manera independiente siendo el fundador de la start-up Pinta Libre.

En cuanto a la incorporación de esta nueva generación de integrantes familiares, nos encontramos ante un verdadero desafío.

Por un lado, es de vital importancia esta incorporación de nuevos talentos como desafío para perdurar como empresa en el tiempo.

Por otro lado, dicho ingreso debe realizarse de una manera consensuada, ordenada y profesional a fin de evitar desequilibrios, problemas de comunicación y liderazgo, choques generacionales y otras situaciones que deriven en conflictos, crisis societarias y trastornos familiares. En tal sentido, se realizarán las consultas a profesionales externos con experiencia probada en materia de empresas familiares.

De ser implementado el plan de negocios propuesto se realizará la contratación de un estudio jurídico/societario que brinde las recomendaciones y pautas básicas que se

deben establecer para la incorporación de estos nuevos familiares a la estructura empresarial actual.

Se buscará contar con una suerte de manual de procedimientos con los lineamientos básicos en materia societaria a fin de evitar situaciones no deseadas en las relaciones societarias, y especialmente, en las familiares.

A través de la investigación, se intentará demostrar que existe una real oportunidad de aumentar la rentabilidad de la empresa sin extremar los actuales riesgos asumidos.

### **CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cualitativa-cuantitativa. En cuanto a su alcance, es exploratoria y descriptiva.

Los estudios exploratorios son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (a pesar de que hemos buscado información al respecto), sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar. Al llegar no sabemos qué atracciones visitar, a qué museos ir, en qué lugares se come sabroso, cómo es la gente, desconocemos mucho del sitio. Lo primero que hacemos es explorar: preguntar sobre qué hacer y a dónde ir al taxista o al chofer del autobús que nos llevará al hotel donde nos instalaremos, en la recepción, al camarero del bar del hotel y en fin a cuanta persona veamos amigable...Por ejemplo, vemos un espectáculo que nos desagrada y cueste mucho, y perdemos uno que nos hubiera fascinado y hubiera costado poco (por supuesto, en el caso de la investigación científica la inadecuada revisión de la literatura tiene consecuencias más negativas que la frustración de gastar en algo que finalmente nos desagradó). (Baptista Lucio, Fernández Collado y Hernández Sampieri, 1996, p. 59).

Baptista Lucio, Fernández Collado y Hernández Sampieri (1996) afirman que: “En primer término, la literatura nos puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio, en cuyo caso la investigación tendrá que iniciarse como exploratoria” (p. 69).

Al procurar realizar la investigación de este trabajo final de maestría, que consiste en proponer un plan de negocios de un nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio de una empresa de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, tal investigación debe apuntar a un mercado en específico, para una provincia y país concreto, dentro de las particularidades y cultura organizacional de una empresa determinada, en relación a la importación y posterior comercialización de ciertos artículos y persiguiendo objetivos singulares, se deberá comenzar la investigación como exploratoria.

En cuanto al propósito de los estudios descriptivos, Baptista Lucio, Fernández Collado y Hernández Sampieri (1996) afirman: “Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga” (p.60).

Baptista Lucio, Fernández Collado y Hernández Sampieri (1996) sostienen que los estudios exploratorios se interesan principalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor exactitud que esté al alcance del investigador (p. 62).

Es por ello que, la validación de la hipótesis enunciada para este trabajo final de maestría: “La puesta en marcha en una empresa de una nueva unidad de negocios de importación de escaleras de aluminio en La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina, es económicamente sustentable” requiere asimismo de una investigación descriptiva, que cuantifique y mida las variables críticas y fundamentales del negocio.

Se realiza la investigación a partir de la recolección de información relevante obtenida en las encuestas realizadas a jefes o encargados de compras de potenciales clientes mayoristas y de grandes tiendas y titulares de empresas afines, entrevistas a informantes clave, del estudio de fuentes secundarias de información. Luego se procede con el análisis de los datos obtenidos para poder arribar a sus conclusiones.

### **3.1. Entrevistas a informantes clave**

Con el objetivo de obtener información relevante de distintos actores del comercio exterior de la República Argentina, se les realizaron entrevistas a dos informantes clave del sector.

Por un lado se entrevistó al dueño de una reconocida empresa de logística internacional, siendo el otro entrevistado un Despachante de Aduana de larga trayectoria.

La metodología empleada para obtener la más completa información de ambos informantes clave fue la de confeccionar un listado de preguntas, el cual fue enviado previamente por email, para luego realizar una llamada telefónica para tomar nota de sus apreciaciones en relación al temario enviado. Este listado original de preguntas, claramente flexible y adaptable a la dinámica de las entrevistas a tener con ambos, sirvió de guía y de ordenador de la charla. En los dos casos, hubieron aspectos no relevados en el listado original, agregándose otros nuevos al contenido final de las entrevistas.

A ambos entrevistados se les planteó la intención de la empresa de formular un plan de negocios para la creación de un nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio para que dicha actividad sea económicamente sustentable, y al mismo tiempo, que sea perdurable en el tiempo.

En el Anexo 2 y Anexo 3 se expone el listado de las preguntas enviadas a cada entrevistado.

#### **ENTREVISTA 1**

Mariano Macarigni, socio gerente de la empresa Deal Six Logistic S.R.L. posee una extensa trayectoria en logística internacional.

Listado de preguntas enviadas al entrevistado con sus respectivas respuestas:

1. ¿Cómo puede una empresa encontrar al proveedor perfecto?

En primera medida, es subjetivo o ideal hablar de proveedor perfecto. Podemos mencionar que un proveedor se adapta con mayor eficacia a las necesidades de un comprador e importador.

2. ¿Cuál sería el camino óptimo para realizar una búsqueda eficaz de ese proveedor en base a las necesidades de la empresa?

Si no se tiene el conocimiento y una claridad exhaustiva del producto que se desee importar, difícilmente descubran a un buen proveedor.

Lo primero que le recomendaría hacer a una empresa que desee importar un producto, sin importar del país de origen del que se trate, es tener un cabal entendimiento del producto.

Es fundamental que el importador realice una suerte de ficha técnica del producto a comprar. Debería conocer absolutamente todo de él, es decir, contar con un riguroso punteo con las especificaciones del mismo.

3. ¿Cómo determina o compara la empresa importadora si un proveedor es mejor que otro?

Esta pregunta está relacionado con la anterior. Si la empresa no es experta en el producto que desea importar, muy posiblemente caiga en la tentación o en el error de elegir a su proveedor solamente por la variable precio.

Y desde mi experiencia, aquí comienzan los problemas más traumáticos del proceso de importación.

Un miedo común de los clientes que realizan sus primeros pasos en el comercio exterior radica en ser estafados por sus proveedores. Y esta situación, no digo que no pueda suceder, sino que existen mecanismos y herramientas para neutralizar o minimizar una estafa de tales características. Por ejemplo, se podría contratar los servicios de una

empresa local que investigue desde la existencia del proveedor local hasta su historial crediticio y financiero, entre otras averiguaciones.

4. ¿Qué otras medidas se pueden adoptar para lograr mayor tranquilidad a la hora de elegir a un proveedor del exterior?

Dependiendo de la magnitud del negocio, se pueden adoptar distintas medidas para escoger al proveedor y bajar los riesgos que ello implica.

Se podría concurrir a ferias internacionales, viajar al país de origen a conocer sus plantas de producción, pedirle al potencial proveedor que provea información de clientes que posean en la Argentina y/o en otros países para luego solicitarles referencias comerciales de este proveedor, realizar distintas auditorías previas al embarque de las mercaderías, entre otras tantas.

5. ¿Cuál sería la mejor manera de encarar el proceso de selección del proveedor en origen?

Este proceso puede demandar mucho trabajo y esfuerzo, especialmente en las primeras importaciones, y más aún si la empresa importadora es novata en todo lo referente al comercio exterior. Pero este proceso de selección del proveedor es fundamental para que todo el ciclo del negocio sea un éxito, constituyen los cimientos del mismo.

6. ¿Es factible negociar el precio con el proveedor?

Obviamente que ello varía y depende del producto, del proveedor y del país de origen del que se trate. Pero atendiendo a la intención de su compañía de importar escaleras de aluminio, entiendo que la búsqueda seguramente culmine en la elección de un proveedor de China.

En función de lo que me comentan la mayoría de mis clientes que importan desde China, los proveedores de dicho país no están motivados a bajar considerablemente el precio de sus productos. Y mucho menos en las primeras compras.

Es más, entiendo que habría que desconfiar si un proveedor de estos productos les ofreciera un descuento considerable en el precio.

La baja del precio o el mejoramiento en las demás condiciones de venta debieran darse como un proceso que se logra gracias al incremento en los volúmenes adquiridos y con la mutua confianza que puedan adquirirse a lo largo de un período de tiempo.

7. O sea, ¿se debería destinar mucho tiempo y esfuerzo en lograr un descuento en el precio de compra?

Definitivamente la respuesta es no.

En relación al precio ofertado por el proveedor del exterior, es imprescindible entender si el mismo es:

- Precio FOB: Free On Board
- Precio CIF: Cost, Insurance and Freight
- Precio EXW: Ex Works
- Precio FAS: Free Alongside Ship.
- Otra/s

En función de si el precio es FOB, CIF, Ex Works, FAS, etc., serán los costos totales (de la mercadería, seguros y logísticos) que deberán contemplarse y los riesgos que se asumen en cada caso.

8. ¿Cómo determina la empresa cuál es la cantidad óptima a comprar en la primera importación?

Este es un ítem relevante para negociar con el proveedor, al menos en una primera importación.

La cantidad mínima de bienes que le exige el proveedor a su comprador para hacer una orden o pedido de importación es lo que se denomina comúnmente como la MOQ, cuyas siglas en inglés significan Minimum Order Quantity, y su traducción al español sería la cantidad mínima requerida en cada orden.

El importador debería intentar que la MOQ sea la más baja posible, de manera tal de que pueda probar la calidad de los productos adquiridos y la fecha de entrega pactada, habiendo invertido y arriesgado lo mínimo e indispensable.

Obviamente, el proveedor buscará que la MOQ sea elevada, por ejemplo, de un contenedor entero.

9. ¿Los fabricantes cuentan con stock para entrega inmediata?

En general ello no sucede. El proveedor solicita un anticipo para iniciar la orden de producción y comenzar con la fabricación del producto.

Antes del despacho del producto, el proveedor solicita que se le abone el saldo de precio, según lo pactado.

Es decir, los fabricantes de China producen sus bienes con los fondos que les han transferido sus compradores, lo cual genera un beneficio financiero para ellos de no contar con grandes cantidades de stock inmovilizadas.

10. ¿A cuánto asciende el anticipo solicitado por el proveedor?

Los proveedores de China, en términos generales, solicitan un anticipo del 30% del total de la orden para comenzar con la fabricación.

11. ¿Cuál es la documentación interviniente en un proceso completo de importación?

La documentación interviniente en un proceso de importación es la siguiente:

- Cotización (Quotation)
- Proforma Invoice (PI)
- Commercial Invoice (CI)
- Certificate of Origin (CO)
- Bill of Lading (B/L)



- Packing List (PL)
- Certificación de flete y trasbordos
- Libre deuda que emite la empresa marítima

12. ¿Cuáles son los tipos de contenedores más usuales?

Los contenedores más utilizados en Argentina son:

- Contenedor 20 Pies Estándar
- Contenedor 40 Pies Estándar
- Contenedor 40 Pies HC (High Cube) Estándar

13. ¿Cuál es el costo de envío aproximado desde China a la Argentina?

En función de las características del bien a importar o exportar tales como su volumen, peso, si se trata de un producto perecedero, etc., convendrá elegir el transporte marítimo, aéreo o terrestre.

Los costos están dados básicamente por la distancia entre el puerto de origen y el puerto de destino y por el tipo de contenedor del que se trate.

Asimismo, se deben contemplar el precio contenido en la factura proforma. Se debe analizar si hay que considerar costos de traslado desde el depósito del fabricante hasta el puerto del país de origen.

Actualmente, un flete oceánico desde el puerto de Ningbo (China) al puerto de Buenos Aires tiene un costo de Dólares Estadounidenses siete mil (USD 7.000) para un contenedor 40 HQ / 40 pies estándar , ALL IN. Los gastos para dicho contenedor en el puerto de Buenos Aires ascienden a Dólares Estadounidenses seiscientos cincuenta y cinco (USD 655) más IVA.

Es altamente recomendable la contratación de seguros de la mercadería desde la fábrica en lugar de origen hasta el depósito del importador en la Argentina.

Para el caso de la importación de escaleras de aluminio de China, dado su gran volumen, peso y la distancia con el país productor, se elegirá un flete marítimo.

14. ¿Cómo se calcula el costo del seguro a contratar?

El seguro que se cotiza tendrá un costo aproximado al 0,45% más I.V.A. del valor de los bienes a asegurar. Existe un valor mínimo de USD 95 más I.V.A.

15. ¿Cuál es la información requerida para la contratación de estos seguros?

Las compañías aseguradoras solicitarán al contratante del Seguro:

- Punto de partida de la mercadería (fluctúa si el precio es FOB o si es ExWork, por ejemplo). La compañía de seguros deberá saber desde donde comienza la cobertura de su seguro.
- Puerto de embarque de la mercadería.
- Fecha de salida del buque.
- Puerto de llegada de la mercadería.
- Fecha aproximada de llegada.
- Conocimiento de embarque o B / L.
- Nombre del barco que traerá la mercadería.
- Destino final de la mercadería: puerto de destino o depósito del importador, según la contratación que realice la empresa importadora.

16. ¿Cuánto tiempo demanda el traslado de una carga de China a la Argentina?

Existen salidas semanales de buques. Los tiempos actuales que demanda dicha ruta están en los 38 días aproximadamente, pero depende de los transbordos que deba hacer el buque, como así también sería prudente una estimación de imprevistos.

17. ¿Cómo ha repercutido el COVID-19 en el comercio exterior local?

Faltante de materias primas, retrasos en producción y entrega de bienes, incremento sustantivo de valores de flete internacional, demoras logísticas por congestión portuaria y cierres pandémicos.

18. ¿Cuál es el contexto actual en la República Argentina?

Sin certezas de líneas de conducción, constantes cambios y barreras indiscriminadas ya sean arancelarias o paraanracelarias, se hace cada vez más complicado realizar operaciones de comercio internacional en nuestro país.

19. ¿Cuáles son sus expectativas para los próximos 12, 24 meses?

Mientras nuestro país siga sin liquidez de divisas y no fomente la exportación, las expectativas son negativas, todo tiende a cerrarse más al mundo exterior.

## **ENTREVISTA 2**

Referente: Hernán Diego Agostini, Despachante de Aduana, quien posee una extensa trayectoria en la materia.

Fecha: mayo 2022

La metodología adoptada fue la de confeccionar y enviar un temario a manera de cuestionario escrito, para que el mismo sirviera de guía para que el entrevistado supiera cuáles serían los temas a tratar en la entrevista. Se ha mantenido con el entrevistado una call bajo la Plataforma Zoom de 40 minutos de duración. Algunas cuestiones fueron abordadas en entrevistas telefónicas, mientras que otras fueron desarrolladas y enviadas por email por el entrevistado.

Introducción personal que acompañó el temario original:

Estimado Hernán:

Antes que nada quisiera agradecerle por su valioso tiempo que me estaría otorgando en el contexto de mi investigación del trabajo final de maestría “Propuesta de un plan de negocios de un nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio de una empresa de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina”. Lo he seleccionado como referente para abordar cuestiones de índole de comercio exterior, y especialmente en los temas concernientes a su actividad como Despachante de Aduana dada su gran trayectoria y conocimientos en la materia.

Listado de preguntas enviadas al entrevistado con sus respectivas respuestas:

1. ¿Cuáles son las funciones principales de un despachante de aduana?

El despachante de aduana es un agente de comercio exterior autorizado por la AFIP-Aduana, organismo de fiscalización y control en esta materia.

El despachante de aduana debe inscribirse en el Registro de Despachantes de Aduana y rendir un examen ante la AFIP.

El despachante de aduana interviniente gestiona en nombre y por cuenta del importador e interpreta la legislación y los diversos trámites de importación o exportación de mercaderías o servicios. Es decir, opera en representación de la empresa importadora o exportadora que lo contratara para tal fin.

Las tareas principales que desarrolla un despachante de aduana son:

- Clasificar las mercaderías
- Realizar las declaraciones aduaneras correspondientes
- Confeccionar y tramitar todos los documentos necesarios para efectuar la actividad de comercio exterior.

2. ¿Qué requisitos se requiere para ser considerada una empresa como importadora?

Según la ley 22.415 o Código Aduanero de la Argentina, son importadores todas aquellas personas que en su nombre importen mercaderías, ya sea que lo realicen por sí mismos o a través de un tercero.

3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que asume el importador?

En primer lugar, se deben inscribir en el Registro de Importadores y Exportadores.

Deben cumplimentar todas las disposiciones que derivan de acuerdos de comercio internacional a los que ha adherido el país. El no cumplimiento de las normativas vigentes podrá derivar en la exclusión de la empresa en el Registro.

4. ¿Cuál debiera ser el primer paso que debe dar un importador para comenzar un proceso de importación?

Como primer paso, debe tener muy claro cuál es el producto que desea importar. A partir de ese momento debe buscar fabricantes que dicho producto en el país de origen.

En una segunda instancia se les debe solicitar a los posibles proveedores del exterior una cotización del producto. Esta cotización debe contener la siguiente información:

- Descripción del producto.
- Fotos del producto.
- Descripción de los materiales con los que está confeccionado el mismo.
- Precio (aclarando si precio FOB, CIF, ExWork, etc).
- Puerto de origen desde donde se despacha la mercadería.
- Peso en kilogramos.
- Presentación: es decir debiera aclarar en cuántas partes viene desarmado cada producto.
- Embalaje.
- Cantidad de unidades del producto que entran en el contenedor elegido.  
Por ejemplo, 575 unidades en un contenedor de 40 H.Q.
- Forma de pago.
- Tiempos de producción y despacho.
- Cantidad mínima requerida en una orden.

- Posición arancelaria (en inglés se denomina H.S. Code)

El Code o simplemente el Código H.S. es un código arancelario que poseen los productos. En nuestro país lo denominamos posición arancelaria o NCM. Se utiliza una clasificación estandarizada internacionalmente de tal manera que todas las mercaderías responden a un código internacional que sirve tanto para la importación o como para la exportación de los mismos.

Contando con toda esta información, y fundamentalmente con la descripción y la posición arancelaria del producto, el despachante de aduanas comienza su análisis.

Se valida si la posición arancelaria informada por el proveedor de origen se condice con los materiales y con la descripción del producto.

Luego el despachante de aduana debe analizar la posición arancelaria informada en el nomenclador de AFIP-ADUANA y determinar distintas situaciones:

- Si el bien a importar posee Licencia Automática (L.A.) o tiene Licencia No Automática (L.N.A.) para la Aduana Argentina.
- Cuál es el porcentaje de derecho de importación que corresponde abonar el bien al momento de ingresar la mercadería al país.
- Definir el tipo de etiquetado y toda la información que debe contener la misma.
- Determinar si el bien a importar requiere de un certificado de origen.

Para culminar con esta etapa preliminar, el despachante de aduana tramita ante la A.F.I.P.–Aduana el subregimen – Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI), el cual consiste en un instrumento donde se vuelcan todos estos datos y se espera a que el organismo competente autorice a la empresa solicitante a que proceda con la importación. La emisión de este documento tiene una vigencia de 180 días

corridos desde su otorgamiento, y si la empresa solicitante no hiciera uso del mismo, perdería su validez.

5. ¿Se debe acompañar alguna información al trámite de aprobación de la SIMI?

En la tramitación de la SIMI no se presenta ni se menciona la factura proforma. Simplemente se cargan los datos en el sistema María implementado a tal fin por la autoridad competente.

Lo habitual es que el importador le facilite al despachante de aduana una factura proforma porque dicho documento facilita el entendimiento de los productos que se pretenden importar.

La factura proforma es solicitada por el banco en el caso que se giren los fondos al proveedor anticipadamente.

6. ¿Cuál es la diferencia entre la licencia automática (L.A.) o la licencia no automática (L.N.A.)

Los bienes que poseen licencias automáticas (L.A.) para su importación son aprobadas para todos los casos, sin mediar análisis por parte de la autoridad competente y no requiere de espera alguna.

Por su parte, los bienes que tienen las características de poseer licencia no automática (L.N.A.) requieren del estudio y aprobación por parte de la autoridad competente. Los tiempos de aprobación son inciertos, generalmente oscilan en las 72 horas, pero la probabilidad de que la solicitud sea aprobada es incierta.

Actualmente al comienzo de cada año el importador debe confeccionar y presentar un archivo en formato Excel con las cantidades anuales que estima importar de posiciones arancelarias con licencias no automáticas (LNA).

La Secretaría de Comercio evalúa dicha información y aprueba un monto para cada importador y para cada posición arancelaria, teniendo en consideración las cantidades

en promedio importadas por dicha empresa. En tal decisión por parte de la Secretaría de Comercio incide el hecho de si se trata de un bien final, o bien, se pretende importar un insumo para la producción nacional.

El régimen de licencias no automáticas existe para evitar la importación indiscriminada de ciertos bienes al país.

7. ¿Cuál es la documentación interviniente en un proceso completo de importación?

- Cotización (Quotation)
- Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI)
- Factura proforma o Proforma Invoice (PI)
- Factura comercial o Commercial Invoice (CI)
- Certificado de origen o Certificate of Origin (CO)
- Bill of Lading (B/L) original
- Packing List (PL)
- Certificación de flete y trasbordos
- Libre deuda que emite la empresa marítima

8. ¿Qué es el certificado de origen?

Es un documento que le permite a la empresa importadora acreditar fehacientemente el país y/o la region de procedencia de la mercadería importada.

El certificado de origen contiene la siguiente información:

- Posición arancelaria
- Datos completos del exportador y sus datos de contacto
- Datos completos del importador y sus datos de contacto
- Cantidades a importar (en kilogramos o unidades)
- Fecha y número de factura



El certificado de origen debe contener estar legalizado en el consulado argentino en el país de origen y debe ser enviado por correo privado antes del arribo de la mercadería al país.

Para la importación de escaleras de aluminio la autoridad competente no requiere del certificado de origen.

9. ¿Qué información debe contener el etiquetado?

Para el caso particular de importación de escaleras de aluminio, la etiqueta debe contemplar la siguiente información:

- Origen de la mercadería
- Datos del importador (razón social, número de C.U.I.T., dirección completa)

Esta etiqueta debe ser pegada por el fabricante en cada una de las cajas o en el nylon que recubra a cada una de las escaleras de aluminio a ser importadas.

10. ¿Cuáles son los costos, impuestos, tasas, derechos, intervinientes en un proceso de importación? Explicitar los montos y las alícuotas correspondientes, por favor.

**Cuadro 6: Ejemplo de estructura de costos, aranceles, impuestos y honorarios de importación:**

| Item                                 | Costo - %    | Unidad Medida                     |
|--------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| Costo mercadería – FOB               | USD 42,00    | Unitario                          |
| Transporte - Forwarder o NAVIERA (*) | USD 2.875,00 | Contenedor                        |
| Seguro (0,45% S/ Precio Fob + Flete) | 0,45%        | S/ Precio FOB + Flete             |
| Gastos deposito fiscal               | USD 0,00     | Unitario                          |
| <b>SUBTOTAL - Base imponible 1</b>   |              | <b>P/ Derechos y Estadísticas</b> |
| Arancel aduanero                     | 14,0%        | Unitario                          |
| Tasa de Estadística                  | 3%           | Unitario                          |

| SUBTOTAL - Base imponible 2                     |               | P/ IVA, Gcias e I.B.            |
|---|---------------|---------------------------------|
|   |               |                                 |
| Arancel SIM impo                                | USD 10,00     | Por Contenedor                  |
| Gastos contenedor en destino                    | USD<br>560,00 | Por Contenedor                  |
| Seguro Flotante                                 | 2,0%          | S/ Base Imponible 2             |
| Gtos Varios, SIMI, Transporte y<br>Certificados | USD<br>666,67 | Por Contenedor                  |
| Deposito Fiscal                                 | USD<br>800,00 | Por Contenedor                  |
| Seguridad                                       | USD<br>198,00 | Por Contenedor                  |
| Honorarios Despachante de Aduana                | 1,0%          | S/ Base Imponible 1             |
| Impuesto a las Ganancias                        | 6,0%          | Unitario                        |
| Ingresos Brutos                                 | 3%            | Unitario                        |
| Costo Total - en Argentina - sin I.V.A.         |               |                                 |
|   |               |                                 |
| IVA   | 21,0%         | Unitario                        |
| IVA adicional                                   | 20,0%         | Unitario                        |
| IVA S/ Auditorias                               | 21,0%         | S/ Auditorias                   |
| IVA S/ Deposito Fiscal                          | 21,0%         | S/ Deposito Fiscal              |
| IVA S/ Flete, Gastos, etc                       | 21,0%         | S/ Gtos Varios, SIMI,<br>Transp |
| IVA S/ Despachante                              | 21,0%         | S/ Honorarios Despachante       |
| Costo Total - en Argentina - con I.V.A.         |               |                                 |

(\*) Monto a ser tenido en consideración dado su gran aumento.

11. ¿Qué se entiende por canales de ingreso de la mercadería en el puerto?

La mercadería para ser ingresada al país podrá ser revisada con distintas intensidades.

El despachante de aduana declara, a través del denominado sistema María implementado por AFIP, las mercaderías que desea ingresar al país. Este proceso es conocido como despacho de aduana.

La autoridad competente asigna el canal verde, naranja o rojo de verificación. El canal escogido por la autoridad de control depende de varios factores, entre otros de la antigüedad como importador de la empresa, el tipo de mercaderías que se esté importando, entre otras.

La diferencia entre un canal de verificación y el otro radica en la profundidad en la inspección ocular (cuali y cuantitativa) de los bienes contenidos en el contenedor y de la documentación interviniente, lo que redundará en los tiempos o velocidad en que se termine con este proceso de control. El canal verde es el menos riguroso, siendo el canal rojo el más exhaustivo.

El canal de selectividad sale en el Despacho de Importación al momento de la oficialización. Si bien es aleatorio, hay ciertos tipos de mercaderías que son rojas y otras son verdes.

12. ¿Qué más requiere el organismo de control para ingresar la mercadería al país?

Se requiere, previamente a la nacionalización e ingreso de la mercadería al país, la efectiva acreditación del pago correspondiente a las tasas, derechos de importación e impuestos correspondientes mediante el pago de un volante electrónico de pago o VEP. Si bien los conceptos son expresados en moneda extranjera, son abonados en moneda de curso legal del país, usando el tipo de cambio oficial para su conversión.

Y por último, y antes de poder ingresar las mercaderías al país, es condición necesaria acreditar el abono a las terminales portuarias por sus servicios prestados.

Entre los servicios que prestan estas terminales podemos enumerar el pesaje de la mercancía, la verificación, el posicionamiento, recepción del contenedor vacío, limpieza del mismo, seguridad, entre otros cargos.

Una vez descargada toda la mercadería en el depósito del importador, se debe procurar pedir un turno para proceder con la devolución del contenedor vacío en el puerto.

13. ¿Cómo ha repercutido el COVID-19 en el comercio exterior local?

El COVID-19 ha complicado enormemente el normal funcionamiento del comercio exterior a nivel mundial. Los problemas de producción en los países de origen repercutió en la fabricación en los países que usan dichos bienes como sus insumos. El transporte y logística internacional se encuentra muy golpeada teniendo consecuencias en sus precios, factor que empuja a elevar los costos de los productos en general. Claramente nuestro país no sorteó tales dificultades.

14. ¿Cuál es el contexto actual del comercio exterior en la República Argentina?

A los problemas descriptos en la pregunta anterior a la Argentina se le debe sumar problemas propios y ajenos al COVID-19; la escasez de dólares pareciera ser uno de los items más agudos a resolver.

15. Ante la escasez de divisas en poder el Banco Central de La República Argentina, ¿existen demoras en las autorizaciones para importar productos con LNA en la actualidad?

Sí, actualmente se generan retrasos en las autorizaciones comparándolo con años anteriores.

16. ¿Cuáles son sus expectativas de corto y mediano plazo?

El ordenamiento de las variables macroeconómicas y una inteligente refinanciación de los préstamos tomados por la Argentina con distintos acreedores influirían favorablemente para que las reservas del Banco Central de La República Argentina aumenten.

Asimismo, esta situación abriría nuevamente la posibilidad de tomar otros nuevos préstamos a tasas internacionales convenientes, engrosando las potenciales arcas del Banco Central.

Y si además, si se lograra un crecimiento sostenido del producto bruto interno en los próximos años, determinaría un stock de moneda extranjera adicional que podría destinarse a la importación de más bienes y servicios.

### **3.2. Encuesta a jefes de compras de potenciales clientes**

Se confeccionó una encuesta de 12 preguntas, la cual se expone en el Anexo 1, la cual tiene como objetivo conocer la opinión de jefes o encargados de compras de potenciales clientes mayoristas y de grandes tiendas y titulares de empresas afines.

Se realizó una búsqueda previa de conocidos que trabajen en el sector ferretero y de grandes tiendas, apuntando a conseguir respuesta a la encuesta por parte de personas que desempeñan sus tareas en el sector comercial y de compras dentro de las organizaciones que integran. Asimismo, se hizo hincapié en la obtención de respuestas de propietarios de establecimientos mayoristas del sector.

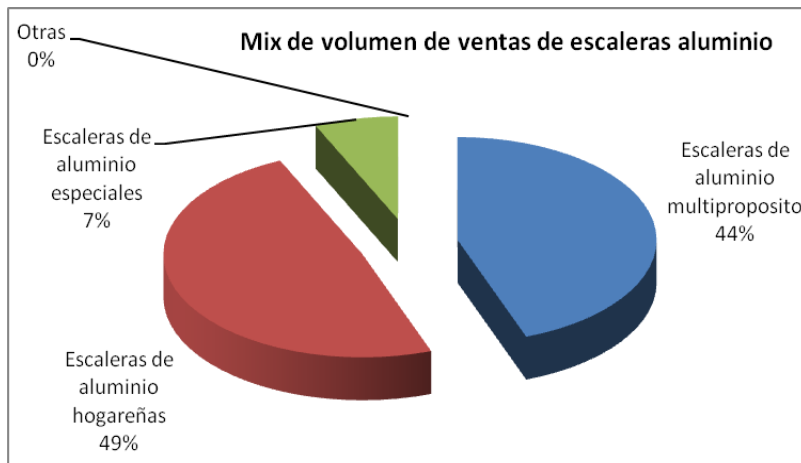
Se obtuvieron 5 respuestas completas. El alcance geográfico planificado fue del área de la ciudad de La Plata y el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), incluyendo a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **3.3. Análisis de datos**

Entre los encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados:

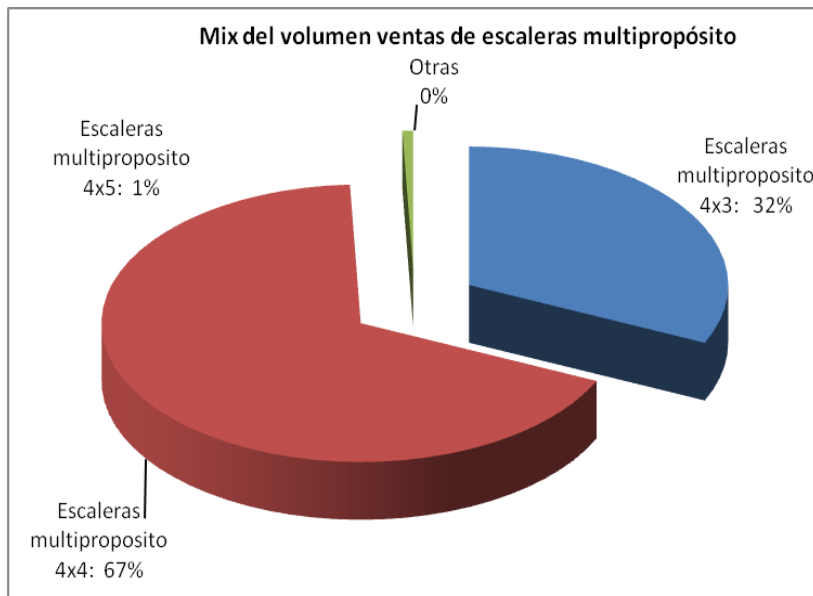
- A) De las **distintas tipologías de escaleras de aluminio** que se comercializan en la República Argentina, los encuestados informaron que un el porcentaje de sus ventas responden al tipo de escaleras de aluminio multipropósito.

**Gráfico 2: Mix de volumen de ventas de escaleras de aluminio**



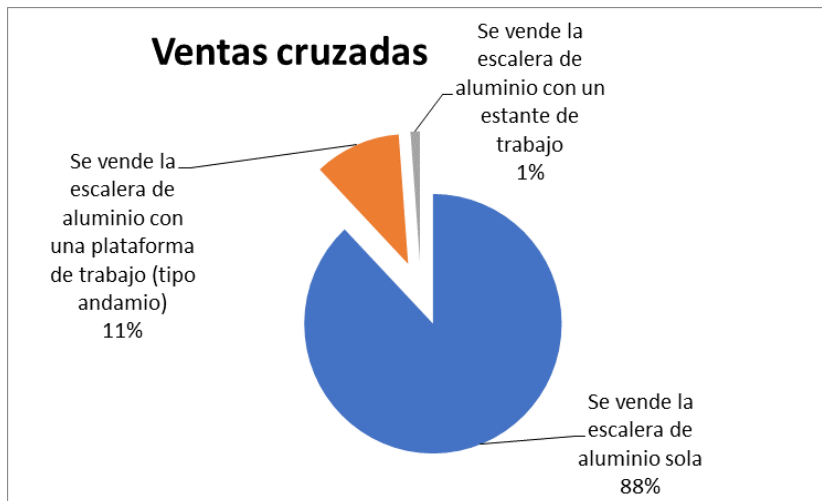
B) Dentro del **universo de escaleras de aluminio multipropósito**, las denominadas 4x4 son las más vendidas, le siguen las tipo 4x3 y por último las 4x5, según se expone en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3: Mix de volumen de ventas de escaleras de multipropósito**



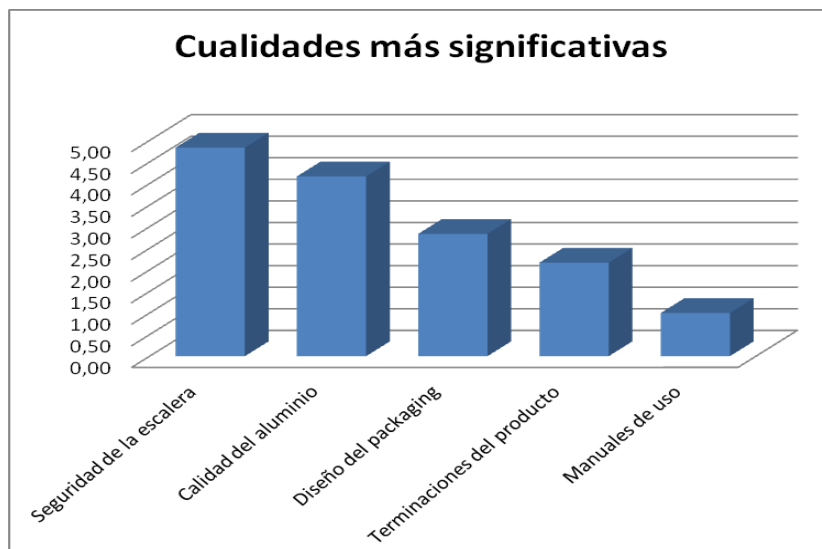
C) En relación a la consulta de si se **comercializan las escaleras solas** o se lo suele hacer **con algún otro accesorio**, la información obtenida se la resume en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4: Ventas cruzadas**



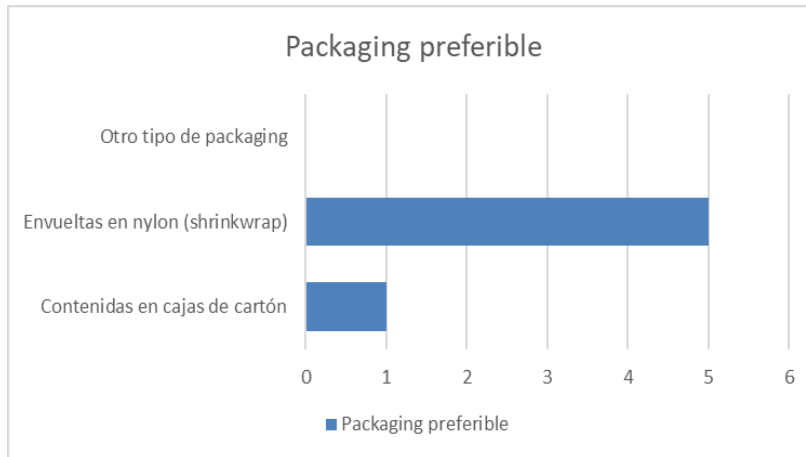
D) En cuanto a las **calidades** que más relevancia tienen para los consultados a la hora de comprar escaleras de aluminio para su posterior venta, el orden de importancia asignado por ellos es el siguiente:

**Gráfico 5: Cualidades más significativas de las escaleras multipropósito**



E) El **packaging óptimo** que deben tener las escaleras de aluminio multipropósito para su comercialización, según los consultados es:

**Gráfico 6: Packaging preferible escaleras multipropósito**



F) Las acciones de **promoción y de marketing** más importantes para el posicionamiento del producto, según los encuestados son:

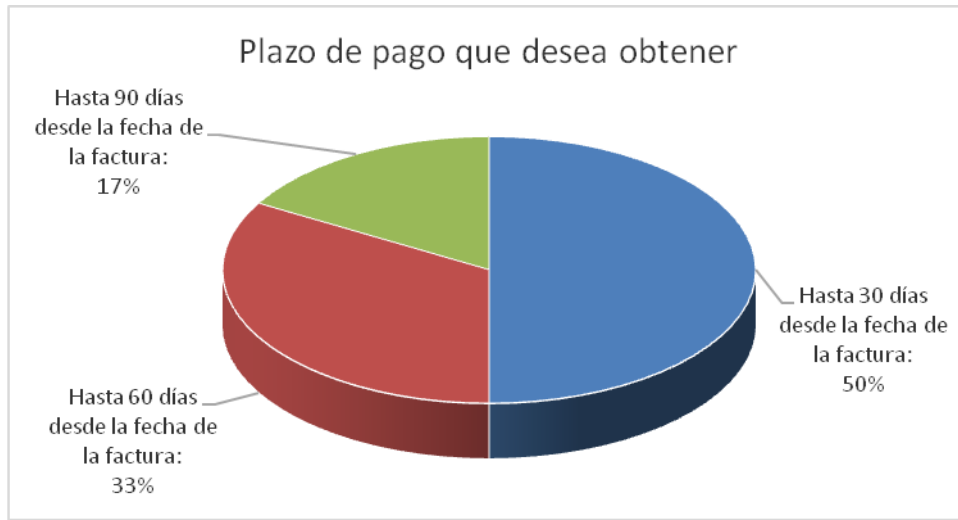
**Gráfico 7: Marketing y posicionamiento**



G) Dejando fuera de la consideración períodos extremos (ej. una hiperinflación), el **plazo óptimo** que le debiera otorgar un proveedor de escaleras para que sea una operación comercial de las denominadas win-win resultó ser para los encuestados:



**Gráfico 8: Plazo de pago deseable**



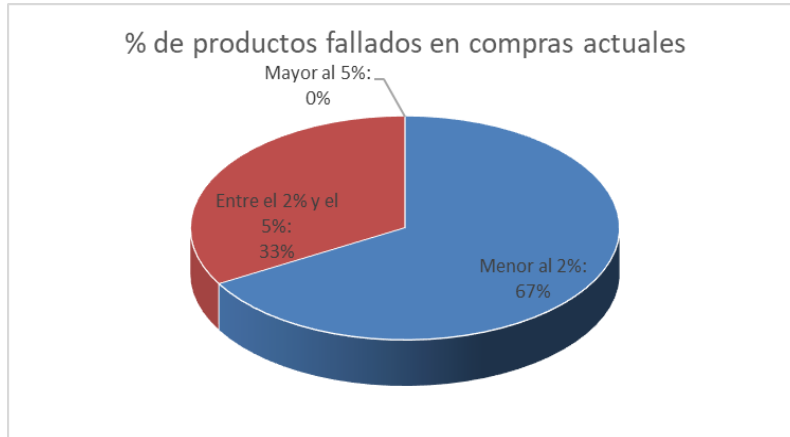
H) Las **expectativas** en cuanto al **volumen de ventas esperado**, tuvo los siguientes resultados entre los encuestados:

**Gráfico 9: Volumen de ventas esperado**



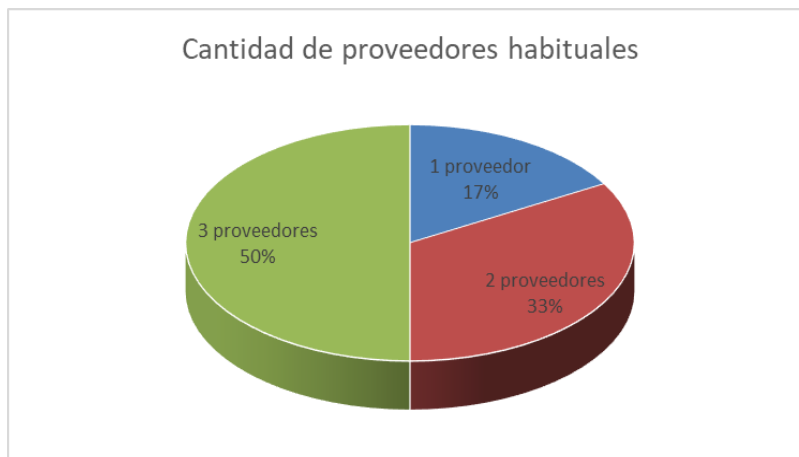
D) En relación con las escaleras adquiridas a sus actuales proveedores, el porcentaje de **productos fallados** con los que se encuentran los encuestados es:

**Gráfico 10: Porcentaje de productos fallados en compras actuales**



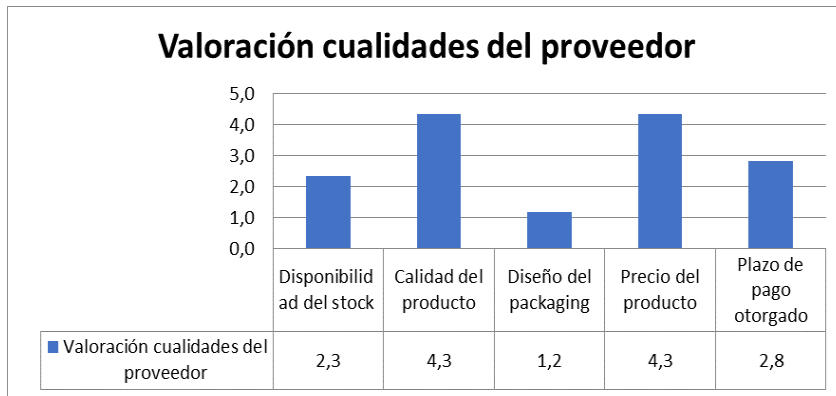
J) La cantidad de **proveedores habituales** que expresaron tener los encuestados son:

**Gráfico 11: Cantidad de proveedores habituales**



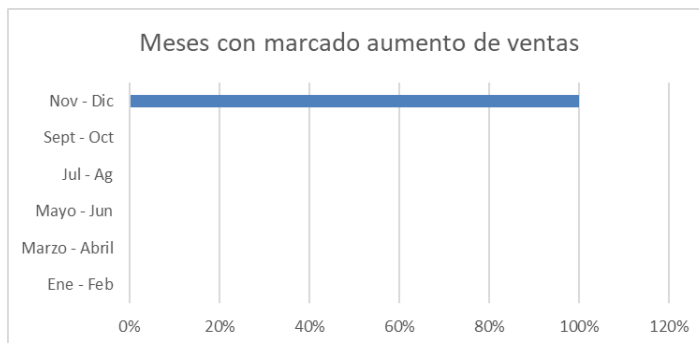
K) Sobre las **cualidades** que más valoran de sus proveedores de escaleras de aluminio los encuestados expresaron:

**Gráfico 12: Valoración cualidades del proveedor**



L) En cuanto a los **meses con mayores volúmenes de ventas**, el 100% de los encuestados manifestó que los meses de Noviembre y Diciembre son los de mayor comercialización:

**Gráfico 13: Estacionalidad del producto**



Sin embargo, ninguno aseveró que tal circunstancia determine que pueda ser considerado como un producto con una estacionalidad muy marcada.

### **3.4. Estudio de fuentes secundarias de información del sector**

**La Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (CAFARA)** en su artículo *Ferreterías: un sector que se adapta a los cambios coyunturales y sociales*. Revista Ferreteros. Edición N° 1074. Página 87. Diciembre 2021 destaca:

A) “Recientemente atravesamos un escenario mundial que evidenció las fortalezas y las debilidades de las economías internacionales, por un lado, y de cada sector

en particular. En el caso del rubro ferretero en Argentina, la pandemia demostró, además de su esencialidad, su capacidad para adaptarse fácilmente al contexto, a los ciudadanos, a sus necesidades y a los cambios generacionales”.

B) En tal sentido, el artículo sostiene que los clientes de las ferreterías son de diversas edades y que cada 10 años cambian las generaciones y los hábitos de consumo y comunicación. “Ya no llaman por telefono fijo, el cliente tiene contacto directon con el WhatsApp del ferretero”.

**Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA)** en su Informe denominado *Importaciones: relación directa con la producción, la inversión y el crecimiento económico* de Junio 2021, se destaca la relevancia que tienen las importaciones para el aparato productivo de un país.

El informe destaca que...”las importaciones incluyen insumos para la producción (bienes intermedios), bienes de capital (equipos para producir), las complementarias piezas, accesorios y partes de bienes de capital (que complementan – para el armado o reposición de los equipos – a lo anterior); los vehículos de psajeros, los combustibles y lubricantes y los bienes de consumo”.

Según este informe, la participación de la inversión en el PBI viene en descenso en nuestro país. Se halla por debajo del 16%,...”que es la tasa que se entiende que se requiere para mantener capital (por debajo de esa tasa se produce destrucción de capital). El promedio mundial ronda 24%”.

Este informe sostiene que la Argentina se encuentra entre las 10 economías con menor nivel de importaciones en el planeta en relación al tamaño de su economía. Asimismo, y por motivo de la pandemia, el comercio cayó a nivel internacional, pero en Argentina cayó casi tres veces en relación a la caída mundial.

...”Diversas razones hacen caer las importaciones. La recesión es una. Pero lo límites que la administración gubernamental pone en marcha en algunos períodos es un adicional factor significativo (políticas de administración de comercio, regulaciones restrictivas, aranceles, disuaciones políticas, restricciones cambiarias, etc.)”.

En la Argentina, la tasa arancelaria a las importaciones elevadas actúa como un instrumento que las limita.

La **Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA)** en su informe titulado *Los valores de los fletes marítimos tardarían por lo menos dos años en normalizarse* de Agosto 2021, afirma que...”cuanto menos desarrollada sea una economía y menor sea su comercio exterior en contenedores y mayor su distancia de los principales centros de aprovisionamiento, más exposición tendrá a los efectos de los altos fletes”.

Los servicios de transporte marítimo, según este informe, ...”son menos “confiables” en materia de puntualidad, calidad y cantidad de la oferta; los fletes están en promedios históricamente altos y se agregan recargos a los contenedores que también tocaron picos”.

La **Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA)**, en su artículo denominado *Las restricciones a las importaciones y su impacto en la recuperación económica* de Marzo 2022, manifiesta que si bien el acuerdo logrado con el FMI ayuda a bajar la incertidumbre, ...”pero el escenario plantea presión contra las importaciones de bienes no petroleras o gasíferas”.

“La recuperación en curso de la actividad económica en Argentina requiere de importaciones: más del 80% de las mismas son materias primas, bienes intermedios y de capital que se destinan a la producción”.

En párrafos siguientes enuncian que “Si el valor de las importaciones que se le permite a cada empresa en Argentina está restringido a un tope y los precios de esos bienes aumentaron en 2022 en comparación al año previo, se forzarán a una reducción de las cantidades importadas, afectando las cadenas productivas y los planes de las empresas”.

Y por último agrega que: “La restricción a las compras externas conducirá a menor abastecimiento para la producción y en definitiva a menor inversión, exportaciones y crecimiento económico en Argentina”...”De igual manera, se impone un marco de

incertidumbre para el próximo año dado que las compras externas deben ser programadas con mucha anticipación”.

Reina, A y Reina, M. (Julio 2021) en su trabajo de investigación denominando *Discurso social sobre empleo público y privado en Argentina: valores, ideas y percepciones*. Buenos Aires: CECAP, **Universidad Austral**. Serie Discurso Público / Informe N°4, destacan importantes cambios socio-culturales en nuestra sociedad.

De su investigación se determinan los siguientes patrones de cambios de preferencias: Ante la pregunta, dentro de la encuesta de investigación, de “Si usted tuviera la posibilidad de elegir entre tener un empleo público o un empleo privado que le dieran la misma remuneración y tengan las mismas condiciones laborales...”¿Cuál de los dos elegiría?” el 62% de los encuestados prefirió el empleo público, mientras que el 34% optaría por el empleo privado. Dos años antes el 48% de los encuestados había optado por las empresas públicas mientras que un 44% lo había hecho por las empresas privadas.

Las preferencias por el empleo público siguen siendo predominantes en los segmentos más bajos en términos socioeconómicos. Dicha tendencia disminuye en la medida que aumenta el nivel socioeconómico, pero lo asombroso es que aún en el segmento más alto, la preferencia por el empleo público es del 52% versus un 43% que eligió el empleo privado.

El 66% de los jóvenes entre 18 a 29 años han optado por el empleo público en comparación con solo un 29% que eligió al empleo privado, dado su rango de edad, por los valores aspiracionales que los más jóvenes poseen, por sus menores responsabilidades en relación a personas mayores que ellos, etc., que este rango de edad tenga una aversión marginal al riesgo mayor que los rangos etarios mayores. Aquí se observa claramente una tendencia en las preferencias por la seguridad y estabilidad que conlleva contar con un empleo público en términos comparativos con la mayor incertidumbre que tiene asociado el empleo privado.

Esto conduce a inferir que estamos atravesando una verdadera crisis política y económica con altos niveles de incertidumbre que hacen que la estabilidad prevalezca frente a lo aspiracional y al desarrollo profesional.

Analizando los resultados de la encuesta **Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES!** Perspectivas de los jóvenes a futuro. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. de Julio 2021, Solange Finkelsztein, Coordinadora de Investigaciones de UADE, manifestó que las principales preocupaciones de los argentinos son la falta de progreso y la situación económica. Luego agrega que la mayoría de los argentinos tiene una visión pesimista sobre el futuro del país en diversos planos (laboral, económico, seguridad, pobreza, etc.). Esto tiene como resultado la voluntad de emigrar del país por una gran porción de la población, especialmente los jóvenes.

Constanza Cilley, Directora Ejecutiva de Voices!, subraya la preocupante falta de optimismo que reina en los argentinos de cara hacia el futuro, en especial en el segmento de los jóvenes encuestados.

Las principales conclusiones de este trabajo han sido desarrolladas en el Capítulo 2 de esta investigación.

De la *Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública ESPOP. Universidad de San Andrés* de Marzo 2022, surgen elementos contundentes del fastidio social con la mayoría de los dirigentes argentinos.

De esta encuesta se desprende fielmente el descontento social con la clase política en general y el crecimiento en el caudal político de determinadas personas que representan la “anti política” a la que atacan constantemente en sus discursos públicos.

Como en la crisis que sometió a nuestro país en el año 2001, momentos críticos donde se escuchaban frases como “Que se vayan todos”, en relación directa con aquella clase política, 20 años más tarde similiar descontento social es capitalizado por dirigentes como Javier Milei que captan ese hartazgo y descreimiento en la política tradicional.

Como lo hemos explicitado con mayor detenimiento en el capítulo 2 del presente trabajo final de maestría, tal nivel de descontento social tiene repercusiones en la economía ante la falta de “reglas de juego” claras y por la gran incertidumbre imperante.

Diversos documentos elaborados por **Ferreiro, I.** (2021) y **Di Stefano, S.** se han desarrollado en el capítulo 2 de este trabajo final de maestría. De dichos trabajos se desprenden problemas políticos, sociales, cambiarios y fundamentalmente la problemática que afecta y desafíos que debe afrontar la macroeconomía de nuestro país.

Se realizó la consulta al **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC)** solicitándole las estadísticas de las importaciones de escaleras de aluminio, a partir de la posición arancelaria, de los últimos 10 años.

La devolución obtenida en febrero 2022 de parte del Sr. Pablo Santilli del área de Trabajos Especiales - Coordinación de Servicios de Información - Dirección General de Difusión y Coordinación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC), fue un archivo en formato Excel cuya información se resume, a título de ejemplo, del cuadro siguiente:

**Cuadro 7: Importación de la posición arancelaria**

| <b>AA</b> | <b>NOMEN</b> | <b>SIM</b> | <b>UM</b> | <b>PORG</b> | <b>KILOS</b> | <b>CIF</b> | <b>CANT</b> |
|-----------|--------------|------------|-----------|-------------|--------------|------------|-------------|
| 11        | 76169900     | 990V       | 01-kilos  | 113         | 135          | 5.041      | 0           |
| 11        | 76169900     | 990V       | 01-kilos  | 159         | 764          | 89.235     | 0           |
| ...       |              |            |           |             |              |            |             |
| ...       |              |            |           |             |              |            |             |
| 21*       | 76169900     | 990V       | 01-kilos  | 450         | 17           | 787        | 0           |
| 21*       | 76169900     | 990V       | 01-kilos  | 451         | 16.120       | 198.101    | 0           |

Fuente: elaboración propia en base a la información suministrada por el I.N.D.E.C.

La información que fue suministrada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC) no contiene cifras oficiales en cuanto a los volúmenes de importación y comercialización de escaleras de aluminio.

A partir de los datos en relación a los kilogramos importados en cada año atribuibles a las posiciones arancelarias específicas se practica una serie de estimaciones teóricas basada en ciertas hipótesis contenidos en los cuadros 8 al cuadro 13, para arribar a los volúmenes teóricos de importación y comercialización de escaleras de aluminio basada en dichos supuestos.



Tales cálculos representan un mero ejercicio de estimación teórica, que no pretende convertirse en un riguroso valor estadístico en tal sentido.

Como se expone en el Cuadro 14 de la presente investigación, tales cifras responden a las características teóricas ya descriptas.

Toda la información está referida al ámbito de la República Argentina. La primer columna contiene los distintos años. Luego se informa la posición arancelaria. La información obtenida fue suministrada en kilos importados para dicha posición arancelaria, no en cantidades o unidades importadas. Es por ello que, como ya se ha manifestado en párrafos anteriores, a los efectos de arribar a una *cantidad estimada* de unidades importadas y comercializadas, debemos partir de algunos supuestos.

El total de kilos importados para dicha posición arancelaria, en cada uno de los años, es la que se expone en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8: Importación (en Kgr) de la posición arancelaria**

| <b>Año</b> | <b>Total Kilos NCM</b> |
|------------|------------------------|
| 2011       | 10.967.730             |
| 2012       | 12.620.492             |
| 2013       | 12.460.861             |
| 2014       | 11.464.365             |
| 2015       | 4.080.967              |
| 2016       | 3.537.256              |
| 2017 *     | 5.292.878              |
| 2018 *     | 4.863.370              |
| 2019 *     | 3.208.416              |
| 2020 *     | 4.569.983              |
| 2021 *     | 3.340.867              |

\*Datos provisorios.

Fuente: elaboración propia en base a la información suministrada por el I.N.D.E.C.

En base a las encuestas realizadas, planteamos como *hipótesis de trabajo* que el 44% de lo informado en kilos por el del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC) respecto a dicha posición arancelaria se corresponde con las escaleras multipropósito, obteniendo el siguiente cuadro que refleja los kilos importados de estos items:

**Cuadro 9: Importación (en Kgr) de escaleras multipropósito**

| <b>Año</b> | <b>Kilos (esc multiproposito)</b> |
|------------|-----------------------------------|
| 2011       | 4.825.801                         |
| 2012       | 5.553.017                         |
| 2013       | 5.482.779                         |
| 2014       | 5.044.320                         |
| 2015       | 1.795.626                         |
| 2016       | 1.556.393                         |
| 2017       | 2.328.866                         |
| 2018       | 2.139.883                         |
| 2019       | 1.411.703                         |
| 2020       | 2.010.793                         |
| 2021       | 1.469.981                         |

Fuente: elaboración propia

Partimos de *la hipótesis de que el mix de venta de escaleras multipropósito* resultante de las encuestas se corresponde con el mix de importación de dichos artículos, de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 10: Porcentaje relativo y peso de cada tipo de escaleras multipropósito**

|            | <b>Escaleras 4x3</b> | <b>Escaleras 4x4</b> | <b>Escaleras 4x5</b> |
|------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| % Relativo | 32%                  | 67%                  | 1%                   |
| Kilos      | 10,4                 | 12,5                 | 15                   |

Fuente: elaboración propia

Si ponderamos los kilos totales importados de escaleras multipropósito por el % relativo de cada tipo de escalera, obtendremos el siguiente cuadro:

**Cuadro 11: Kilos importados de cada tipo de escaleras multipropósito**

| <b>Año</b> | <b>Kilos Escaleras 4x3</b> | <b>Kilos Escaleras 4x4</b> | <b>Kilos Escaleras 4x5</b> |
|------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2011       | 1.544.256                  | 3.233.287                  | 48.258                     |
| 2012       | 1.776.965                  | 3.720.521                  | 55.530                     |
| 2013       | 1.754.489                  | 3.673.462                  | 54.828                     |
| 2014       | 1.614.183                  | 3.379.695                  | 50.443                     |
| 2015       | 574.600                    | 1.203.069                  | 17.956                     |
| 2016       | 498.046                    | 1.042.783                  | 15.564                     |
| 2017       | 745.237                    | 1.560.340                  | 23.289                     |
| 2018       | 684.763                    | 1.433.722                  | 21.399                     |
| 2019       | 451.745                    | 945.841                    | 14.117                     |
| 2020       | 643.454                    | 1.347.231                  | 20.108                     |
| 2021       | 470.394                    | 984.887                    | 14.700                     |

Fuente: elaboración propia

Finalmente, para obtener *la cantidad estimada de escaleras multipropósito* importadas por nuestro país, para cada uno de los tipos diversos, dividimos los kilos importados por el peso promedio que posee cada una, obteniendo así las siguientes cantidades estimadas importadas:

**Cuadro 12: Cantidad estimada importada de cada tipo de escaleras multipropósito**

| <b>Año</b> | <b>Cantidad escaleras 4x3</b> | <b>Cantidad escaleras 4x4</b> | <b>Cantidad escaleras 4x5</b> |
|------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 2011       | 148.486                       | 258.663                       | 3.217                         |
| 2012       | 170.862                       | 297.642                       | 3.702                         |
| 2013       | 168.701                       | 293.877                       | 3.655                         |
| 2014       | 155.210                       | 270.376                       | 3.363                         |
| 2015       | 55.250                        | 96.246                        | 1.197                         |
| 2016       | 47.889                        | 83.423                        | 1.038                         |
| 2017       | 71.657                        | 124.827                       | 1.553                         |
| 2018       | 65.843                        | 114.698                       | 1.427                         |
| 2019       | 43.437                        | 75.667                        | 941                           |
| 2020       | 61.871                        | 107.778                       | 1.341                         |
| 2021       | 45.230                        | 78.791                        | 980                           |

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 13: Cantidad estimada importada de cada tipo de escaleras multipropósito – Promedio (2011 – 2021)**

|                               | <b>Cantidad escaleras 4x3</b> | <b>Cantidad escaleras 4x4</b> | <b>Cantidad escaleras 4x5</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Promedio (2011 - 2021)</b> | 94.040                        | 163.817                       | 2.038                         |

Fuente: elaboración propia

### **3.5. Conclusiones**

La investigación efectuada a través de encuestas a propietarios de comercios mayoristas, encargados de compras y responsables comerciales en grandes tiendas del sector ferretero, entrevistas a informantes clave y del estudio de fuentes secundarias de información del sector nos permite arribar a un diagnóstico contundente de la situación actual y de las perspectivas del comercio exterior en nuestro país, del sector ferretero y de la comercialización de escaleras de aluminio multipropósito en particular.

Se pueden resumir las conclusiones más relevantes de la siguiente manera:

1. Existe una crisis política en la coalición gobernante en la Argentina y una oposición que no se encuentra lo suficientemente sólida para despejar la incertidumbre que impera en el país.
2. En el plano económico, existen condimentos que deben preocuparnos; la inflación proyectada para este año se estima entre un 70% al 75%, alta tasa de interés, brecha cambiaria entre el dolar oficial y el blue elevada, altos niveles de pobreza e indigencia, bajo nivel de crecimiento de la economía, un muy bajo nivel de reservas del BCRA para abastecer las necesidades de importaciones, entre otras variables negativas.
3. Existen restricciones a las importaciones por la escasez de dólares que posee el BCRA.
4. Existen problemas de orden mundial en el transporte marítimo que tienen como resultado costos elevados de los mismos en comparación con períodos anteriores.
5. El origen de las escaleras de aluminio que se comercializan en nuestro país es fundamentalmente del exterior, que en su mayoría provienen de China y Brasil.
6. Si bien se han descripto un nivel de ventas superiores en los meses de noviembre y diciembre, estamos en presencia de un producto que no posee una estacionalidad marcada y tiene una venta promedio homogénea durante todo el año en la Argentina.
7. Las escaleras de aluminio representan un producto que no demanda un servicio de postventa, no quedan obsoletas de temporada a temporada y son altamente demandados.
8. Dada la competencia actual en el mercado y la maduración del producto en sí mismo, los márgenes de rentabilidad no son extraordinarios.
9. Es de vital importancia conseguir al menos dos proveedores de escaleras de aluminio en el país de origen.

10. Es sumamente importante contratar a un despachante de aduanas idóneo y preferentemente con experiencia en productos de ferretería. Asimismo, hacer lo propio con una empresa de logística y transporte internacional.

11. Es recomendable, al menos en las primeras importaciones, la contratación de una empresa que controle la calidad de los productos en origen antes de ser embarcados.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

### **4.1. El mercado**

#### **4.1.1. Análisis del mercado**

El nivel de reservas que posee el Banco Central tiende a cero. Esto tendrá consecuencias en el nivel de actividad económica dado que un 50% de todo lo que se fabrica en nuestro país tiene de manera directa o indirecta un componente importado.

Con los dólares que ingresen al Banco Central se deberán financiar las importaciones de bienes y servicios. Esto puede ser una limitación para el crecimiento de la economía.

Se han estimado para las proyecciones del proyecto planteado un crecimiento de la economía del 3%, 4% y 5% en los años 1, 2 y 3 respectivamente.

La elevada inflación actual atenta contra el buen funcionamiento de las demás variables, debiendo el Banco Central intervenir y aumentar la tasa de política monetaria para operar con tasas de interés reales.

La baja del déficit fiscal actual es fundamental para que el Estado comience su sendero de acumulación de reservas de divisas que le permitan financiar la demanda de importaciones necesarias para no bloquear el crecimiento de la economía.

La corrección de estos desequilibrios es imperante para el buen funcionamiento de la economía. De lo contrario afectaría a la misma y lógicamente comprometería el éxito del proyecto de Borok Construcciones.

#### **4.1.2. Proyección de crecimiento del sector**

Según una fuente secundaria de información consultada a través de La Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (CAFARA) en su artículo *Ferreterías: un sector que se adapta a los cambios coyunturales y sociales*. Revista Ferreteros. Edición N° 1074. Página 87. Diciembre 2021 se destaca que “del rubro ferretero en Argentina, la pandemia demostró, además de su esencialidad, su capacidad para adaptarse fácilmente al contexto, a los ciudadanos, a sus necesidades y a los cambios generacionales”.

Existe una correlación entre el crecimiento de la economía argentina y el sector ferretero en particular. El éxito de las políticas macroeconómicas a introducir redundará en el crecimiento de este sector.

Asimismo, no se vislumbra una política gubernamental que imponga cambios sustanciales para este sector en particular.

### **4.2. Plan de marketing, de comercialización y de recursos humanos**

#### **4.2.1. Mercado objetivo**

En el plan de negocios propuesto se plantea que la comercialización de las escaleras de aluminio sea del tipo “*Business to Business*”, es decir, vender las mismas a *empresas mayoristas* y *distribuidoras* del sector y no hacerlo directamente a los consumidores finales.

#### **4.2.2. Branding**

Borok constituye la marca madre de la empresa. A partir de ella se diseña la arquitectura de marca.

**Figura 16: Logo de Borok Construcciones**



En base al **modelo monolítico de marca** se diseña la marca Borok Comercio Exterior. A partir de la marca original de la empresa se realizará una adaptación de la misma para la nueva unidad de negocios de comercio exterior.

**Figura 17: Logo de Borok Comercio Exterior**



Se intenta preservar la identidad corporativa original y adaptarla a esta nueva unidad de negocios.

Adaptando esta imagen del logo original, se cambia la figura del logo de Borok Construcciones que representa una estructura edilicia por la figura de un contenedor que es utilizado para el transporte internacional de bienes para el caso de Borok Comercio Exterior.

En cuanto al texto que acompaña a la figura, queda presente la marca Borok, reemplazándose la palabra “Construcciones” por la de “Comercio Exterior”. Este logo acompañará a toda la identidad de la nueva unidad de negocios.

La marca Borok Comercio Exterior constituye el paraguas debajo del cual se constituirán las **marcas endosadas** a ser creadas.

La primera de ellas sería la **marca endosada** denominada **Wonder Ladder** para la comercialización de las escaleras de aluminio.

El objetivo perseguido es que la marca Borok funcione como garante de la marca endosada, generando una percepción de responsabilidad, de trayectoria y de solidez empresarial.

Se persigue el objetivo de que la marca sea sencilla y fácilmente memorizable, considerando que se lograría dicho objetivo con la marca “Wonder Ladder”.

A los fines formales, se procederá a contratar un estudio de abogados para la registración de las marcas “Borok Comercio Exterior” y “Wonder Ladder” en el INPI, en las clases que sea necesario, de acuerdo al asesoramiento a recibir por parte de los especialistas.

Se ha estipulado en la inversión inicial del modelo financiero elaborado disponer de Pesos doscientos cincuenta mil (\$ 250.000) para los honorarios, gastos, tasas, impuestos, etc. que estén relacionados con la registración de las marcas.



Figura 18: Modelo de folleto de comercialización de las escaleras multipropósito

**WonderLadder**  
ESCALERA MULTI-PROPÓSITO



**Borok**  
COMERCIO EXTERIOR



ESTANTE OPCIONAL



PLATAFORMA OPCIONAL



**ESPECIFICACIONES**








| Mod.  | Secciones | A (mm) | B (mm) | C (mm) | D (mm) | E (mm) | F (mm) | G (mm) | Peso (kg) | Embalaje (cm) |
|-------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------------|
| G-503 | 4 X 3     | 1810   | 1230   | 3700   | 1003   | 970    | 2355   | 2737   | 10,4      | 101 x 28 x 38 |
| G-504 | 4 X 4     | 2365   | 1404   | 4700   | 1293   | 1250   | 3085   | 3557   | 12,5      | 127 x 28 x 38 |

Altura escalón 27 cm - Espesor: 1,2 mm

El presente folleto con las fotos y descripciones de los productos servirá para realizar la promoción de las mismas.

#### 4.2.3. Posicionamiento

Borok Construcciones S.R.L. pretenderá contar con una posición elevada y positiva por parte de sus posibles clientes, apelando a todos sus recursos disponibles para lograr un alto posicionamiento ante ellos.

Conocer y entender qué esperan los clientes del producto en si mismo, como así también de nuestra empresa en su caracter de proveedora, es trascendental en tal sentido.

Del análisis de los datos de las encuestas a jefes de compras de potenciales clientes, desarrollado en el Capítulo 3 del presente trabajo, se pueden determinar importantes conclusiones.

En cuanto al ranking de las **cualidades más significativas** que estos clientes esperan del producto, se lo podría realizar de la siguiente manera:

- 1° La seguridad de las escaleras de aluminio
- 2° La calidad de las mismas
- 3° El packaging (se lo prefiere envueltas en nylon – Shrinkwrap)
- 4° Terminaciones del producto
- 5° Contar con manuales de uso

En relación al ranking de las **cualidades esperadas de los proveedores** de escaleras de aluminio, obviamente contando con una buena calidad y precio de los productos, los clientes potenciales las ordenaron con el siguiente orden de importancia:

- 1° Plazo de pago otorgado entre 30 a 60 días desde la emisión de la factura.
- 2° Disponer siempre de stock para satisfacer a sus necesidades.
- 3° Contar con un buen packaging del producto.

Comprendiendo tanto las cualidades pretendidas del producto como los atributos que debemos poseer como proveedores de estos potenciales clientes, se confeccionarán las estrategias en tal sentido para lograr dicho posicionamiento.

Contar con una estructura de recursos humanos pequeña y flexible, así como también disponer de muchos costos hundidos en comparación con otras empresas competidoras, facilitará a Borok Construcciones S.R.L. a posicionarse como un excelente proveedor.

#### 4.2.4. Análisis de las cuatro “Ps” del marketing

Como lo hemos desarrollado en el marco teórico, el concepto del marketing mix es también denominado las cuatro Ps de marketing: *producto, precio, plaza y promoción*.

##### - *El Producto*

Los productos planteados para comenzar a importar son las escaleras multipropósito de aluminio. Se proyecta importar y comercializar los denominados modelos 4x3 y 4x4.

Se denominan escaleras multi propósito por su versatilidad en cuanto a su prestación para la realización de distintas tareas, según cual fuere la necesidad del usuario.

Ambos tipos de escaleras tienen 4 tramos. Para el caso de las denominadas 4x4 éstas poseen 4 escalones por tramo, mientras que las denominadas 4x3 las mismas poseen lógicamente 3 escalones en cada uno de sus 4 tramos. De allí se desprende su designación por las que se las conoce en el mercado como escaleras de aluminio multi propósito de los tipos 4x3 y 4x4.

Las escaleras poseen 4 tramos, esto quiere decir que sus bisagras especiales le permiten al usuario doblarlas en esas dichas 4 secciones para colocarlas en distintas posiciones de trabajo, o simplemente para ser apilados para su posterior traslado o guardado.

Este tipo de escaleras es muy utilizado para variados tipos de trabajo (de pintura, de electricidad, de construcción en seco, de poda, de limpieza y mantenimiento en general, etc.) siempre que los mismos requieran alcanzar una buena altura.

Además del uso profesional, estas escaleras tienen un muy buen mercado para el público no profesional. Toda casa requiere de realizar tareas de mantenimiento mínimas (cambiar una lamparita o realizar algún tipo de limpieza en general en altura) que son frecuentemente realizadas por los propietarios de estos hogares.

Son altamente demandados y valorados por su capacidad de alcanzar hasta una altura de 4,7 metros en el modelo 4x4 y de hasta 3,70 metros en el modelo 4x3. En cuanto al peso aproximado de las escaleras que se proyectan importar es de 12,5 kilos de las del tipo 4x4, siendo de 10,4 kilos en el caso de las 4x3.

En relación a la calidad de las escaleras, en términos de espesor del aluminio del que están confeccionadas, importaríamos la de 1,2 milímetros de espesor.

Es muy importante la prestación que brindan las mismas gracias a sus bisagras especialmente diseñadas para que cada escalera tenga diversas posiciones y distintas funcionalidades, según las necesidades de cada usuario.

Asimismo, estas bisagras logran que las partes de cada escalera se apilen y culminen con un volumen tan compacto que puedan caber en el baúl de cualquier vehículo pequeño, sin necesidad de contar con una camioneta para lograr su traslado. Este es un diferencial altamente valorado por los distintos usuarios frente a otras escaleras.

El peso máximo que posea la persona que la está utilizando no debe exceder de los 150 kilos, lo cual refleja que se trata de un excelente producto, tanto para un uso hogareño como así también para un uso profesional.

Las escaleras de aluminio multipropósito tienen la posición SIM / código AFIP siguiente: 7616.99.00.990.

- ***El Precio***

Desde un punto de vista práctico, la construcción del precio de comercialización está condicionada por un “piso” básico que está representado por el precio que el proveedor de origen nos brinde en la factura proforma y factura comercial final, siempre atendiendo a si dicho precio es FOB, CIF, Ex Work u otra condición, según las distintas alternativas previamente tratadas en este trabajo.

Pensando en un “techo” de precio retail o minorista de los productos a comercializar es de suma utilidad hacer una comparativa minuciosa de lo ofrecido en el market place Mercado Libre. Esta plataforma representa hoy en día una herramienta muy valiosa para efectuar este tipo de análisis de una manera ágil y eficiente.

Entre este “piso” y “techo” del precio descrito, Borok Construcciones deberá afrontar distintos conceptos, a saber:

- Costos de traslado en origen
- Costos de fletes internacionales
- Costos de fletes locales hasta nuestro galpón
- Tasas, derechos, impuestos y demás gastos de importación y nacionalización de la mercadería
- Gastos generales de administración y comercialización
- Gastos impositivos inherentes a actividad de compra (o importación) y venta
- Beneficio pretendido

Por lo tanto, partiendo del precio del proveedor en origen y adicionándole los demás conceptos enunciados, debemos arribar a un precio competitivo mayorista, tomando como parámetro las rentabilidades / mark-up que efectúan los demás eslabones de la cadena de comercialización, como también ponderar el “techo” de los precios ofrecidos en Mercado Libre para el consumidor final.

A partir de los costos unitarios proyectados para cada tipología de escalera, se establece un mark-up cercano al 35% para arribar al precio de venta mayorista al cual comercializarlas.

Siendo el costo unitario total (sin I.V.A.) de las escaleras del tipo 4x3 de \$ 10.210,25 (como se desarrolla en el Cuadro 29 siguiente) y aplicándole el mark-up enunciado en el párrafo anterior, se obtiene un precio de venta de \$ **13.760** más I.V.A.

Replicando el mismo análisis para las escaleras del tipo 4x4, partiendo del costo unitario total (sin I.V.A.) de \$ 11.885,78 (como se expone en el Cuadro 30 siguiente), arribamos a un precio de venta mayorista de **\$ 16.000** más I.V.A.

Analizando precios minoristas publicados en la plataforma Mercado Libre se observa que existe un margen suficiente como para poder comercializar las escaleras de manera mayorista, respetando las rentabilidades de todos los eslabones de la cadena comercial.

#### - *La Plaza*

De acuerdo a lo proyectado, el proceso de importación culminaría cuando los productos se encuentren en el depósito que posee Borok Construcciones. Allí es cuando comienza el proceso de almacenaje de los mismos.

Como se ha tratado anteriormente, uno de los “costos hundidos” que posee Borok Construcciones es contar con un gran galpón. Actualmente se encuentra subutilizado, contando con amplio espacio para almacenar varios contenedores de escaleras simultáneamente.

La comercialización de las escaleras de aluminio se plantea del tipo “Business to Business”, vendiéndoles a mayoristas y a distribuidores del sector.

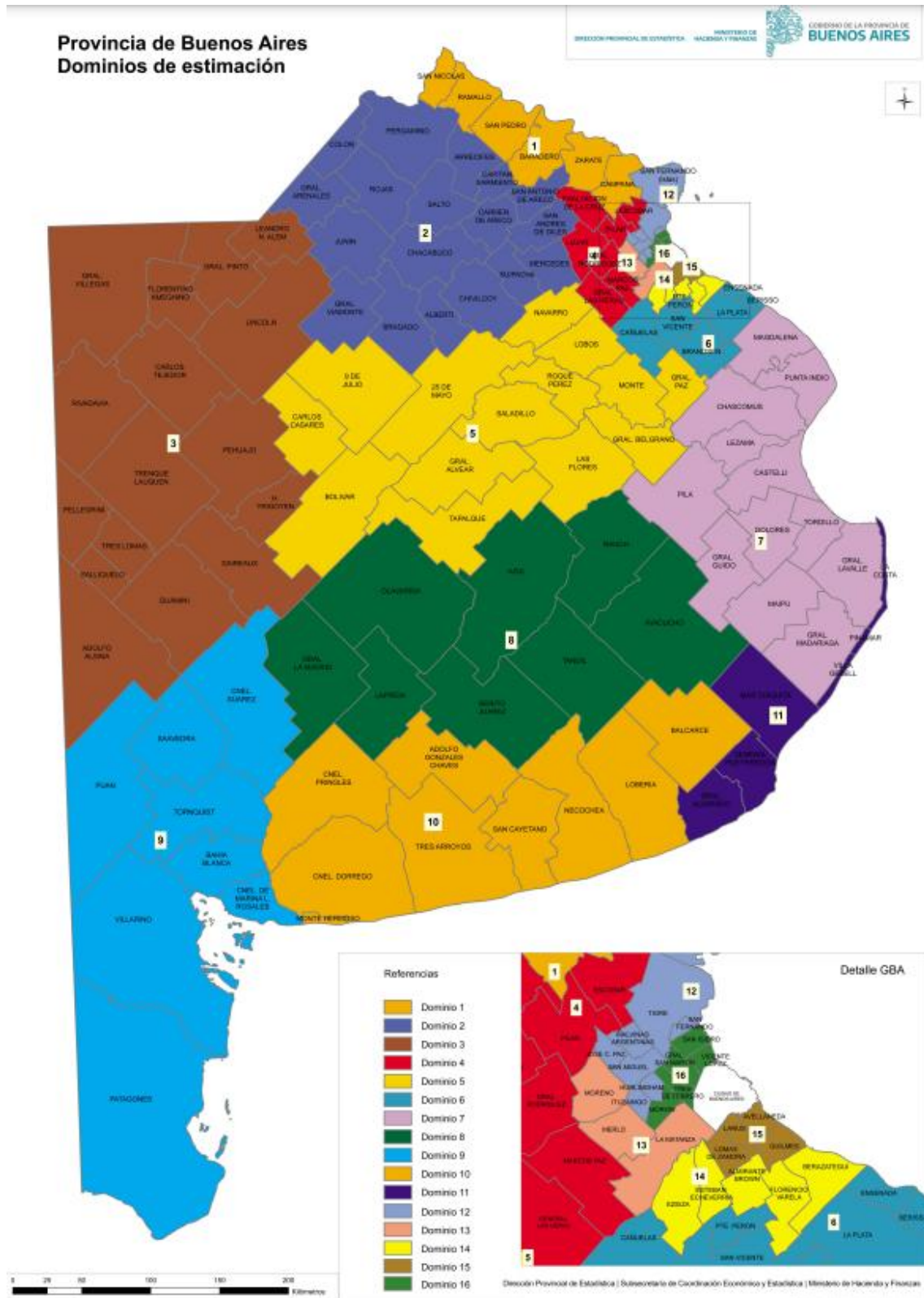
Una forma de evaluar la rentabilidad de un producto radica en multiplicar su “margen de ganancia” por la “rotación de las ventas” de dichos productos. La estrategia a la cual se apunta está más vinculada con conseguir la rentabilidad por la vía de la “rotación” que lograrlo por la vía de un alto margen del producto.

Si bien cada operación es independiente de las demás, se planea hacer la entrega de los productos desde el galpón de almacenaje que posee la empresa, retirando cada cliente la mercadería en sus propios vehículos, o bien, contratando a su entero costo el servicio de flete con terceras partes.

Se plantea en el proyecto que la plaza donde se comercializarán las escaleras será la de todo el territorio de la **Provincia de Buenos Aires y la ciudad Autónoma de Buenos Aires**.

Para un ordenamiento territorial, se considera la distribución elaborada por la Dirección Provincial de Estadística – Subsecretaría de Coordinación Económica y Estadística - Ministerio de Hacienda y Finanzas - Mapa de división territorial en dominios y partidos de la Provincia de Buenos Aires y CABA:

Figura 19: Provincia de Buenos Aires – Dominios de estimación



Fuente: Dirección Provincial de Estadística – Subsecretaría de Coordinación Económica y Estadística - Ministerio de Hacienda y Finanzas. Recuperado de



[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Dominios\\_Provincia.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/cartografia/pdf/Dominios_Provincia.pdf)

- ***La Promoción***

Para la promoción de los productos se utilizarán diversas técnicas y canales para darlos a conocer entre los potenciales clientes, a saber:

A) Se planea la participación activa con un stand en diversas ferias y exposición del sector ferretero. Por ejemplo, se planea tener presencia en eventos del sector tales como:

- Expo Ferretera - Exposición Internacional de Artículos para Ferreterías, Sanitarios, Pinturerías y Materiales de Construcción organizada por CAFARA (Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina).
- Encuentro Ferretero que organiza CA.FA.Mar (Cámara de Ferreteros y Afines de Mar del Plata y Zona), U.Fer.BA (Unión de Ferreterías de la Provincia de Buenos Aires) y FEYBA.
- Expo de la Industria del Herraje, Ferretería y Construcción organizadas por la CAHFESA (Cámara Argentina de Fabricante de Herrajes, Ferretería, Electricidad, Sanitarios y Afines).

B) Se invertirá en la publicación de avisos promocionales en sitios web y revistas del sector como la que elabora y publica la Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (CAFARA).

C) Se proyecta contar con representantes comerciales zonales a los cuales se les asignará una determinada unidad geográfica, de acuerdo a la división expuesta en el ítem anterior – Plaza.

Estos representantes comerciales serán trabajadores independientes de la estructura laboral de Borok Construcciones, obteniendo una comisión del

seis por ciento (6%) por cada venta efectuada por ellos en su zona de influencia asignada.

Los representantes comerciales zonales serán entrevistados por Nicole y deberán acreditar experiencia en la comercialización de productos ferreteros y afines. Asimismo, deberán contar con una cartera activa de clientes del sector al ser representantes comerciales de otros importadores, distribuidores o fabricantes.

Deberán realizar un informe periódico (quincenal) con sus avances en cuanto a visitas a los potenciales clientes, toma efectiva de pedidos, proyecciones de ventas, entre otros informes.

Desde el punto de vista formal, la relación entre los mismos con la empresa será de trabajadores independientes (sin estar en relación de dependencia), ya sea bajo la modalidad de monotributistas o de responsables inscriptos.

D) Se proyecta realizar una campaña de lanzamiento de la nueva unidad de negocios enfatizando en la marca Borok como sinónimo de solidez y confianza, de forma tal que sirva de apoyo a las tareas de los representantes comerciales.

E) Periódicamente se les enviará a los representantes comerciales y a los clientes promociones acerca de los productos ofrecidos y ofertas puntuales, utilizando para ello los distintos canales de comunicación existentes (email marketing, whatsapp, redes sociales, teléfono).

Toda la actividad de promoción y ventas se proyecta continua durante todo el año, dado que las escaleras de aluminio no son consideradas como un bien con una estacionalidad muy marcada.

#### 4.2.5. Volúmenes y objetivos de ventas

Todo el análisis a partir de la información provista por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC) es más bien una validación de las estimaciones de los volúmenes y objetivos de ventas planteados.

Para realizar una estimación teórica de cuál podría ser el volumen y objetivo de ventas al que nos vamos a enfocar, podemos utilizar los conceptos de TAM, SAM y SOM.

Se debe destacar que, como ya se ha expresado con anterioridad en el presente trabajo de investigación, al no contar con estadísticas oficiales de volúmenes de importación y comercialización de escaleras de aluminio, se ha realizado a partir de la información suministrada por parte del I.N.D.E.C. (kilogramos importados) una serie de estimaciones basadas en supuestos para arribar a los volúmenes de importación teóricos de importación y comercialización de escaleras de aluminio.

Tales cálculos representan un mero ejercicio de estimación teórica, que no pretende constituir un riguroso valor estadístico en tal sentido.

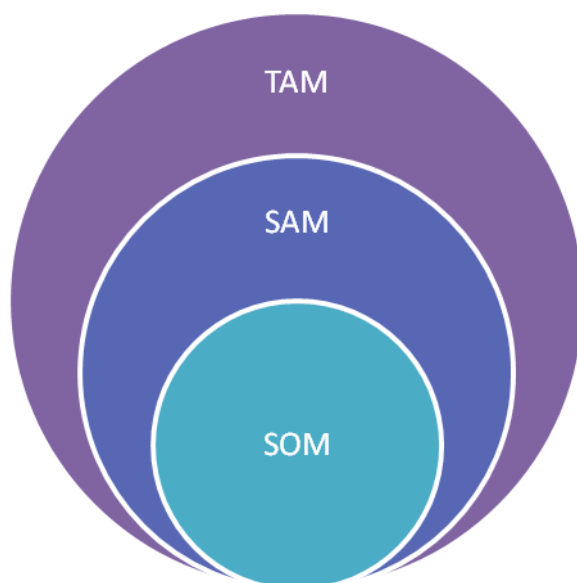
Como se expone en el Cuadro 14 siguiente, tales cifras responden a las características teóricas ya descritas.

Siguiendo con el análisis teórico empleado, y utilizando el concepto del **TAM** (*Total Addressable Market*), se cuantifica el *tamaño total del mercado* de los bienes en cuestión.

Empleando el concepto del **SAM** (*Serviceable Available Market*) se cuantifica el *tamaño del mercado al que podríamos servir o proveer*, siendo la plaza elegida para la comercialización de las escaleras la de todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires y la ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El **SOM** (*Serviceable Obtainable Market*) cuantifica el *tamaño del mercado al que realmente podríamos conseguir*.

**Figura 20: Tamaño del mercado: TAM – SAM - SOM**



Fuente: <https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/>

Se puede realizar la estimación de estos 3 conceptos utilizando dos técnicas diferentes:

i) *Top-Down* o ii) *Bottom-up*

**Top-Down:** “Empezando por las variables más globales para ir descendiendo de manera progresiva hasta llegar a las más específicas. Puedes utilizar informes de mercado, análisis de la industria, libros especializados, fuentes estadísticas, etc”.

**Bottom-up:** “Empezando por los detalles y las partes más pequeñas intentando solucionar los problemas más leves de la empresa que harán que se resuelvan, poco a poco, los problemas más importantes. Puedes utilizar estados contables, informes anuales, planes de reestructuración financiera, etc”.

Fuente: Equipo de redacción de Dynamic - redaccion@dynamicgc.es. Recuperado de <https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/>

Se decide abordar la estimación del TAM, SAM y SOM a partir de un análisis *Top-Down*.

Se define el **TAM** partiendo de la información relevada y desarrollada en el Capítulo 3 del presente trabajo. En base a la información suministrada por el del Instituto Nacional

de Estadísticas y Censos de La República Argentina (INDEC) se ha arribado a las estimaciones de las cantidades promedio importadas de escaleras multipropósito de los tipos 4x3 y 4x4 en la República Argentina, durante el período 2011-2021.

**Cuadro 14: Tamaño del TAM (en unidades)**

|                               | <b>Cantidad escaleras 4x3</b> | <b>Cantidad escaleras 4x4</b> |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Promedio (2011 - 2021)</b> | 94.040                        | 163.817                       |

Fuente: elaboración propia

Se circunscribe al **SAM** del proyecto al ámbito territorial de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.).

Según se describe a continuación en el siguiente cuadro, ambos distritos contribuyen en más del 50% en el Producto Bruto Interno Argentino.

**Cuadro 15: Contribución al PBI Nacional Argentino (Prov. Bs. As. y C.A.B.A.)**

| <b>Distrito</b>                                      | <b>%</b>      |
|--|---------------|
| Contribución Provincia de Buenos Aires               | 32,30%        |
| Contribución C.A.B.A.                                | 19,10%        |
| <b>Total Contribución (Prov. Bs. As. + C.A.B.A.)</b> | <b>51,40%</b> |

Fuente: [www.eleconomista.com.ar](http://www.eleconomista.com.ar)

Fuente: [www.eleconomista.com.ar](http://www.eleconomista.com.ar) Recuperado de:

[https://eleconomista.com.ar/economia/en-pba-caba-genera-mas-50-pib-nacional-n16291#:~:text=La%20provincia%20de%20Buenos%20Aires,una%20participaci%C3%B3n%20del%2040%25\).](https://eleconomista.com.ar/economia/en-pba-caba-genera-mas-50-pib-nacional-n16291#:~:text=La%20provincia%20de%20Buenos%20Aires,una%20participaci%C3%B3n%20del%2040%25).)

Por lo tanto, podemos interpretar que las cantidades de escaleras de aluminio multipropósito de los tipos 4x3 y 4x4 importadas y comercializadas en ambos distritos, partiendo del TAM teórico para toda la República Argentina, serían las que se exponen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 16: Tamaño del SAM (en unidades)**

| Prov. Bs. As. + C.A.B.A. | Cantidad escaleras 4x3 | Cantidad escaleras 4x4 |
|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Promedio (2011 - 2021)   | 48.336                 | 84.202                 |

Fuente: elaboración propia

Para validar el volumen de escaleras de aluminio a comercializar estipulado se utiliza el enfoque teórico de estimar el **SOM** en unidades, y luego, proyectar los siguientes porcentajes o cuotas del mercado, para cada uno de los años de análisis:

**Cuadro 17: Volúmenes y objetivos de ventas a conseguir en cada período**

| Año | % cuota de mercado a conseguir |
|-----|--------------------------------|
| 1   | 3,0%                           |
| 2   | 4,0%                           |
| 3   | 5,0%                           |

Fuente: elaboración propia

Aplicando dichos porcentuales teóricos establecidos en el cuadro 17 al SAM (en unidades) enunciado en el cuadro 16, obtenemos las siguientes cantidades para cada uno de los años proyectados:

**Cuadro 18: Estimación de cantidades (unidades) a importar por cada tipo de escalera**

| Período        | Unidades a importar Escaleras 4x3 | Unidades a importar Escaleras 4x4 | Totales       |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Año 1          | 1.553                             | 2.706                             | 4.259         |
| Año 2          | 2.117                             | 3.687                             | 5.804         |
| Año 3          | 2.775                             | 4.835                             | 7.610         |
| <b>Totales</b> | <b>6.445</b>                      | <b>11.228</b>                     | <b>17.673</b> |

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 19: Resumen en unidades - valorización del TAM – SAM – SOM proyectado:**

|            |             | Año 1            |                  |                         |             |
|------------|-------------|------------------|------------------|-------------------------|-------------|
|            |             | Escaleras 4x3    | Escaleras 4x4    | Totales                 | % Relativo  |
| <b>TAM</b> | en Unidades | 96.861           | 168.732          | <b>265.592</b>          | 100%        |
| <b>SAM</b> | en Unidades | 49.786           | 86.728           | <b>136.514</b>          | 51,4%       |
| <b>SOM</b> | en Unidades | 1.494            | 2.602            | <b>4.095</b>            | <b>3,0%</b> |
|            |             |                  |                  |                         |             |
| <b>TAM</b> | en Pesos    | \$ 1.332.804.631 | \$ 2.699.704.264 | <b>\$ 4.032.508.894</b> |             |
| <b>SAM</b> | en Pesos    | \$ 685.061.580   | \$ 1.387.647.992 | <b>\$ 2.072.709.572</b> |             |
| <b>SOM</b> | en Pesos    | \$ 20.551.847    | \$ 41.629.440    | <b>\$ 62.181.287</b>    |             |

Fuente: elaboración propia

|            |             | Año 2            |                  |                         |             |
|------------|-------------|------------------|------------------|-------------------------|-------------|
|            |             | Escaleras 4x3    | Escaleras 4x4    | Totales                 | % Relativo  |
| <b>TAM</b> | en Unidades | 100.735          | 175.481          | <b>276.216</b>          | 100%        |
| <b>SAM</b> | en Unidades | 51.778           | 90.197           | <b>141.975</b>          | 51,4%       |
| <b>SOM</b> | en Unidades | 2.071            | 3.608            | <b>5.679</b>            | <b>4,0%</b> |
|            |             |                  |                  |                         |             |
| <b>TAM</b> | en Pesos    | \$ 1.386.116.816 | \$ 1.443.153.911 | <b>\$ 2.829.270.727</b> |             |
| <b>SAM</b> | en Pesos    | \$ 712.464.043   | \$ 1.443.153.911 | <b>\$ 2.155.617.955</b> |             |
| <b>SOM</b> | en Pesos    | \$ 28.498.562    | \$ 57.726.156    | <b>\$ 86.224.718</b>    |             |

Fuente: elaboración propia

|            |             | Año 3            |                  |                         |             |
|------------|-------------|------------------|------------------|-------------------------|-------------|
|            |             | Escaleras 4x3    | Escaleras 4x4    | Totales                 | % Relativo  |
| <b>TAM</b> | en Unidades | 105.772          | 184.255          | <b>290.027</b>          | 100%        |
| <b>SAM</b> | en Unidades | 54.367           | 94.707           | <b>149.074</b>          | 51,4%       |
| <b>SOM</b> | en Unidades | 2.718            | 4.735            | <b>7.454</b>            | <b>5,0%</b> |
|            |             |                  |                  |                         |             |
| <b>TAM</b> | en Pesos    | \$ 1.455.422.657 | \$ 2.948.077.056 | <b>\$ 4.403.499.713</b> |             |
| <b>SAM</b> | en Pesos    | \$ 748.087.246   | \$ 1.515.311.607 | <b>\$ 2.263.398.852</b> |             |
| <b>SOM</b> | en Pesos    | \$ 37.404.362    | \$ 75.765.580    | <b>\$ 113.169.943</b>   |             |

Fuente: elaboración propia

A partir de este análisis teórico de los volúmenes de escaleras del tipo 4x3 y del tipo 4x4 a comercializar en cada uno de los 3 años de proyección, se establece como objetivo de ventas la cantidad de 1.494 escaleras del tipo 4x3 y 2.602 del tipo 4x4 para el primer año, la cantidad de 2.071 escaleras del tipo 4x3 y 3.608 del tipo 4x4 para el segundo año y la cantidad de 2.718 escaleras del tipo 4x3 y 4.735 del tipo 4x4 para el tercer año.

Asimismo, considerando estos volúmenes a comercializar con las cantidades mínimas que surgen del estudio del *punto de equilibrio* desarrollado posteriormente, dicho análisis complementa y valida que las cantidades establecidas como volúmenes y objetivos de venta son superiores a las cantidades de equilibrio calculadas, es decir, la empresa se encontraría en la “zona de ganancia” bajo el concepto del punto de equilibrio.

Alcanzándose dichos objetivos comerciales, la empresa obtendría los indicadores económicos-financieros que impliquen la aceptación de la implementación del proyecto.

#### **4.2.6. Evaluación de los recursos humanos disponibles**

Borok Construcciones cuenta con una estructura administrativa compuesta por dos personas que le brindarían la posibilidad de cumplimentar con todo lo referente a temas de contabilización, facturación, cobranzas, etc.

Las tareas estrictamente impositivas y de auditoría de los estados contables anuales es tercerizada en un prestigioso estudio impositivo- contable de la ciudad de La Plata, pagándole un abono fijo mensual por tales tareas.

Asimismo, el socio y autor del presente trabajo final de maestría se encuentra a cargo del área administrativa - contable y análisis de la performance del negocio. Será el socio que se encargue (part time) de la evolución del nuevo departamento de importación.

Para la etapa inicial, se incorporará a Nicole Mindlin para llevar adelante el nuevo departamento de importación.

Por la magnitud de las tareas que se preveen, en el año 2 se proyecta la incorporación de Matias o de Jason Mindlin para fortalecer este nuevo departamento de la empresa.

Se estipula que el costo laboral mensual ascenderá a \$ 250.000, incrementándose el mismo en el año 2 al doble dada la nueva incorporación.

Obviamente, estos costos fijos fueron considerados en el análisis económico-financiero planteado.



### **4.3. Plan de importación**

#### **4.3.1. Inscripción de la sociedad en AFIP y en el Registro Especial de Aduanas**

El primer requisito que debe tener una sociedad para importar es contar con su C.U.I.T. Obviamente, Borok Construcciones S.R.L. cuenta con la misma.

Al contar con ella, deberá inscribirse en el Registro Especial de Aduanas y aguardar a que la AFIP proceda con su inscripción.

Todos los socios gerentes de Borok Construcciones S.R.L. deberán tramitar un certificado de antecedentes penales ante el Registro Nacional de Reincidencia.

Asimismo, todo importador deberá demostrar a la AFIP poseer solvencia financiera para realizar operaciones de comercio exterior demostrando un mínimo de ventas brutas anuales. En caso de no poseerlas, deberá contratar un seguro de caución.

#### **4.3.2. Viaje al destino de origen**

Es sumamente recomendable realizar el ejercicio de contactar desde Argentina a distintos proveedores potenciales antes de emprender el viaje a China. De esta manera se emprenderá el viaje con ciertas herramientas imprescindibles para obtener una mejor información del producto antes del viaje. Este proceso puede comenzar con la búsqueda de proveedores en los siguientes sitios web:

A) Aliexpress: <https://es.aliexpress.com/>

B) Alibaba: <https://spanish.alibaba.com/>

#### **- Concurrencia a ferias de comercio internacional**

Las ferias constituyen verdaderos mercados donde los oferentes exponen sus productos y servicios al público internacional asistente. Existen ferias generales y especializadas.

El primer objetivo de asistir a este tipo de ferias es tomar contacto con distintos actores involucrados en el proceso de importación; desde proveedores, empresas de transporte y logística marítima, hasta empresas de auditoría.

Existen dos ferias internacionales a las que se debería concurrir. Por un lado la denominada **Canton Fair o Feria de Cantón**, y por el otro lado, la denominada **Hong Kong International Building and Harware Fair**.

La **Feria de Cantón** se desarrolla en la ciudad China de Guangzhou, en abril y octubre de cada año. A su vez, en cada oportunidad la feria es organizada y dividida en 3 fases cada una, agrupando a proveedores del mismo rubro o sector en cada una de ellas.

El sitio web de la feria de Cantón es: <https://www.cantonfair.org.cn/>.

La **Hong Kong International Building and Harware Fair** podría ser un excelente complemento a la Feria de Cantón persiguiendo el objetivo de contactarse con la mayor cantidad de posibles proveedores de escaleras. La misma se desarrolla en la Hong Kong, siendo su sitio web <https://home.hktdc.com/en/join-fairs-conferences-events>.

**- Visita a los proveedores potenciales**

Al asistir a una o a ambas ferias, y sumado al trabajo previo de contactar a potenciales fabricantes de escaleras desde la Argentina, se contará con una importante muestra de proveedores para visitar sus plantas de producción en China.

Estas visitas lógicamente que serán un factor relevante a la hora de tomar una decisión acerca de cual sera el proveedor más adecuado.

**Cuadro 20: Detalle de los gastos de viaje al destino de origen:**

| <b>Conceptos</b> | <b>Monto</b>        |
|------------------|---------------------|
| Pasajes aéreos   | \$ 1.000.000        |
| Traslados        | \$ 100.000          |
| Hoteles          | \$ 343.000          |
| Comidas          | \$ 252.000          |
| Varios           | \$ 28.000           |
| <b>Totales</b>   | <b>\$ 1.723.000</b> |

Fuente: elaboración propia

Estos gastos de viaje al destino de origen conforman parte de la inversión inicial contemplada en el análisis económico - financiero.

#### **4.3.3. Análisis de proveedores del exterior**

Una vez de regreso a nuestro país se comenzará con el período de selección de una terna de posibles proveedores.

Habiendo escogido a esta terna por un análisis de índole cualitativo, se procederá a complementarlo con un estudio cuantitativo, entablando una negociación con cada uno de ellos.

#### **4.3.4. Negociación y elección del proveedor – variables clave del éxito**

- *Calidad:* este atributo es fundamental en la elección del proveedor y en el posterior éxito del plan de negocios. Las características perseguidas con las esgrimidas en el ítem 4.2.4.
- *Cantidad mínima requerida por el proveedor:* esta variable es definida por los proveedores y estará dada en un piso de un contenedor de 20 pies.
- *Clases de contenedores:* como ya se ha desarrollado, existen distintos tipos de contenedores que implicarán realizar una importación de una cantidad de escaleras en función de la pretensión del proveedor de una cantidad mínima requerida y del análisis que vaya a realizar la empresa para maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo.
- *Forma de pago: anticipo y saldo:* se encuentra estandarizado la forma de pago, exigiéndose un pago anticipado del 30%, y el saldo del 70%, antes del envío de la mercadería.
- *Precio:* se halla comprendido en este ítem la definición y el acuerdo al que se arribe con el proveedor en cuanto a los Incoterms implicados en la transacción comercial. Estos van a acarrear distintas responsabilidades y costos para cada una de las partes.

Contemplando a todas y cada una de estas variables, se elegirá al proveedor más conveniente.

#### **4.3.5. Búsqueda y selección de despachante de aduanas**

Se ha elegido a Hernán Diego Agostini como el Despachante de Aduana para comenzar con el proceso de importación, en el caso de que del plan de negocios prospere y se implemente, quien además de poseer una extensa trayectoria en la materia, está recomendado por el cuñado de uno de los socios quien es el titular de otra empresa importadora de Argentina.

#### **4.3.6. Inspección de mercadería en origen (pre embarque)**

Se contrataría el servicio de inspección preembarque, efectuando una inspección de los productos en la fábrica del proveedor, antes de que comience el proceso logístico de envío internacional de los mismos. Este tipo de inspecciones, realizadas a partir de un muestreo estadístico, revelan también otras situaciones en relación a la calidad de los productos. Un claro ejemplo en el caso de las escaleras de aluminio sería el espesor del aluminio y el peso de cada una de ellas.

Asimismo, esta empresa deberá inspeccionar que cada escalera cuente con una etiqueta con los datos de la empresa Borok Construcciones S.R.L. y el origen de la mercadería.

#### **4.3.7. Contratación del flete y seguros**

En el caso de poner en ejecución el plan de negocios, se ha tomado la decisión de la contratar a la firma Deal Six Logistic S.R.L. en todo lo referente a la logística internacional, empresa que posee una extensa trayectoria como así también cuenta con excelentes recomendaciones.

Según lo señalado por Mariano Macarigni, titular de Deal Six Logistic S.R.L. en la entrevista realizada, en la actualidad un flete oceánico desde el puerto de Ningbo (China) al puerto de Buenos Aires tiene un costo de Dólares Estadounidenses cinco mil (USD 5.000) para un contenedor 40 Pies Estándar, ALL IN. Los gastos para dicho contenedor en el puerto de Buenos Aires ascienden a Dólares Estadounidenses seiscientos cincuenta y cinco (USD 655) más IVA.

Se deberá contratar los seguros de la mercadería desde que sale de la fábrica hasta que llega al depósito del importador en Argentina.

El costo del seguro = (Valor FOB mercadería + Costo Flete) x 0,45%, con un mínimo de Usd 95 + I.V.A.

La información que solicitan las compañías de seguro para poder asegurar la mercadería:

- Punto de salida (podría ser la fabrica del proveedor si fuera ExWork, o bien el puerto de salida, si se compra con precio FOB)
- Puerto de embarque: desde donde sale el barco
- Conocimiento de embarque o B / L
- Nombre del barco: en el B / L figura el nombre del buque que trae la mercadería
- Puerto de llegada
- Punto final: sería el depósito del importador
- Fecha de salida
- Fecha de llegada

#### **4.4. Plan de almacenamiento y distribución**

##### **4.4.1. Análisis de la disponibilidad ociosa existente**

En la actualidad Borok Construcciones cuenta entre sus activos con un galpón para el guardado de sus distintos elementos relacionados con la actividad principal de la construcción.

Tal cual lo expresado anteriormente, existe una capacidad de guardado ociosa de 385 m<sup>3</sup>, equivalente a 5,7 contenedores de 40 Pies Estándar.

O sea, esta nueva unidad de negocios Borok Construcciones podría contar con ese espacio disponible para la importación y acopio de los materiales a importar y comercializar.

Este apalancamiento operativo constituye una verdadera ventaja competitiva en relación a otros competidores que deben realizar erogaciones de fondos considerables para poder gozar de espacios semejantes para el acopio de productos.

#### 4.4.2. Estimación del volumen de la mercadería a importar

Se realizará el estudio económico-financiero eligiendo al contenedor de 40 pies estándar para la proyección de cantidades y costos.

En base al espacio que ocupa cada escalera con el packaging escogido (envueltas en nylon – Shrink wrap), las cantidades que se podrían importar utilizando el contenedor elegido serían:

**Cuadro 21: Cantidad escaleras 4x3 y 4x4 contenidas en un contenedor de 40 pies estándar**

|                                 | Cantidad escaleras 4x3 | Cantidad escaleras 4x4 |
|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| Por contenedor 40 pies estándar | 720                    | 550                    |

Fuente: elaboración propia

Relacionando el **cuadro 21** anterior con el **cuadro 19**, arribamos a la conclusión de la cantidad de contenedores de 40 pies estándar necesarios, para cada uno de los años en cuestión.

**Cuadro 22: Cantidad de contenedores de 40 pies estándar a ser utilizados**

| Año | Cantidad contenedores con escaleras 4x3 | Cantidad contenedores con escaleras 4x4 | Total Contenedores a contratar |
|-----|---|---|--------------------------------|
| 1   | 2                                       | 5                                       | 7                              |
| 2   | 3                                       | 7                                       | 10                             |
| 3   | 4                                       | 9                                       | 13                             |

Fuente: elaboración propia

Serán necesarios contratar siete (7) contenedores para el año 1, diez (10) contenedores para el año 2 y trece (13) contenedores para el año 3.

#### 4.4.3. Estudio de las necesidades de almacenamiento y aprovisionamiento

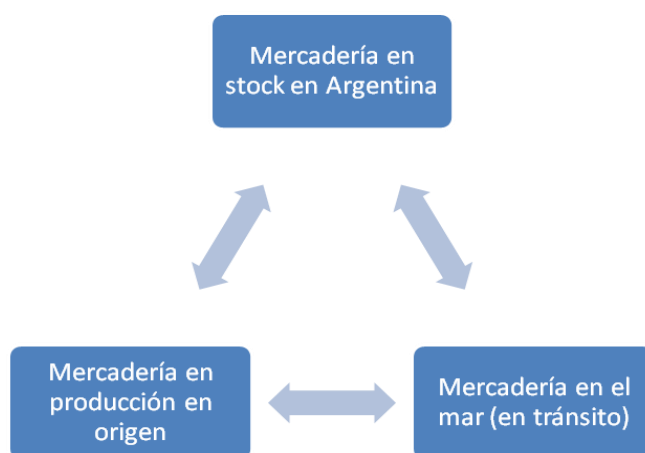
Es imprescindible pensar en una adecuada proyección de las ventas para poder contar con la suficiente cantidad de unidades en stock para poder satisfacer a las mismas.

Los tiempos que transcurren desde que se decide realizar una compra de mercadería importada hasta que la misma arriba al depósito de la empresa en la Argentina están

estipulados en el orden de los 4 a 5 meses. En ese lapso de tiempo se contemplan los tiempos de fabricación, transportes terrestres, transportes marítimos, esperas por transbordos, tiempos para nacionalizar la mercadería, entre otros.

Es decir, una planificación adecuada es vital para poder satisfacer siempre a la demanda de mercadería por parte de los clientes, más teniendo en consideración que contar con dicho atributo era una de las variables mejor ponderadas por los mismos.

**Figura 21: Esquema ideal de almacenamiento y aprovisionamiento**



Fuente: elaboración propia

Alcanzar en la práctica el esquema teórico descrito en la figura 21 debiera ser un objetivo a perseguir. Manejar un “stock de seguridad” será determinante para no “cortar” con la cadena de aprovisionamiento a los clientes. Contar en todo momento con mercadería en proceso de producción, en tránsito y en stock en los almacenes de Borok Construcciones será una de las claves del éxito del proyecto.

### **Estudio del stock necesario**

A la cantidad de unidades de escaleras que se proyecta vender, se calcula un porcentaje del **1,5% de productos fallados**. Esto tiene implicancia tanto en el Estados de Resultados Incremental Proyectado vía el incremento de los costos variables como en el Cuadro de Flujo de Caja Incremental Proyectado debido a la mayor erogación de fondos para hacer frente a tal porcentaje de productos defectuosos.

Asimismo, se proyectó contar con un “*stock de seguridad*” del orden del 2,5% de la unidades que se estiman vender en cada período. Ello implica para la empresa asumir una inversión en bienes de cambio que deriva en un aumento en la inversión en capital de trabajo.

Tales situaciones fueron tenidas en cuentas en la confección de las variables relacionados, afectando los cuadros pertinentes desarrollados próximamente.

### **Cuadro 23: Estudio del stock necesario**

#### **Estudio del stock - Escaleras 4x3 – Escenario base:**

| <b>Período</b> | <b>Salidas (ventas)<br/>Costo Mercadería<br/>Vendida</b> | <b>Salidas (falladas)<br/>Costo Mercadería<br/>Vendida</b> | <b>Stock seguridad<br/>Existencia Final</b> | <b>Saldo Inicial<br/>Existencia<br/>Inicial</b> | <b>Compras<br/>Unidades a<br/>importar</b> |
|----------------|--|--|---|---|--|
| Año 1          | 1.494  | 22   | 37  | 0   | <b>1.553</b>                               |
| Año 2          | 2.071  | 31   | 52  | 37  | <b>2.117</b>                               |
| Año 3          | 2.718  | 41   | 68  | 52  | <b>2.775</b>                               |

Fuente: elaboración propia

#### **Estudio del stock - Escaleras 4x4 – Escenario base:**

| <b>Período</b> | <b>Salidas (ventas)<br/>Costo Mercadería<br/>Vendida</b> | <b>Salidas (falladas)<br/>Costo Mercadería<br/>Vendida</b> | <b>Stock seguridad<br/>Existencia Final</b> | <b>Saldo Inicial<br/>Existencia<br/>Inicial</b> | <b>Compras<br/>Unidades a<br/>importar</b> |
|----------------|--|--|---|---|--|
| Año 1          | 2.602  | 39   | 65  | 0   | <b>2.706</b>                               |
| Año 2          | 3.608  | 54   | 90  | 65  | <b>3.687</b>                               |
| Año 3          | 4.735  | 71   | 118   | 90  | <b>4.835</b>                               |

Fuente: elaboración propia

### **Cuadro 24: Valorización importación anual – escaleras 4x3 y 4x4 – Escenario base**

| <b>Período</b> | <b>Compras<br/>valorizadas -<br/>Escaleras 4x3</b> | <b>Compras<br/>valorizadas -<br/>Escaleras 4x4</b> | <b>Totales</b>     |
|----------------|--|--|--------------------|
| Año 1          | USD 50.949   | USD 99.578   | <b>USD 150.527</b> |
| Año 2          | USD 69.425   | USD 135.687  | <b>USD 205.112</b> |
| Año 3          | USD 91.030   | USD 177.912  | <b>USD 268.942</b> |
| <b>Totales</b> | <b>USD 211.404</b>                                 | <b>USD 413.177</b>                                 | <b>USD 624.581</b> |

Fuente: elaboración propia



## **4.5. Análisis económico-financiero**

### **4.5.1. Análisis de la capacidad ociosa instalada**

Borok Construcciones S.R.L. es una sociedad legalmente constituida, teniendo un contrato societario cuyo objeto social es bien amplio, contemplando la posibilidad de importar mercaderías al país.

Obviamente, la empresa posee cuentas corrientes bancarias, cuyos gastos de mantenimiento no deberían ser adicionados al análisis.

Borok Construcciones cuenta con personal administrativo capacitado para absorber los procesos contables (facturación, cobranzas, control del stock, otras) que implique este nuevo proceso de importación. Asimismo, posee de socios con capacidades y habilidades emprendedoras, de gestión, administración y comercialización.

Se dispone también de los servicios de un estudio impositivo contable externo con experiencia en materia de comercio exterior. Los honorarios por los servicios de dicho estudio no aumentarían por la implementación de dicho nuevo departamento.

Cuenta con espacio ocioso en su sede administrativa de La Plata, como así también posee los muebles y útiles a ser precisados por este nuevo departamento de importación.

La empresa cuenta entre sus activos con un galpón para el guardado de sus distintos elementos relacionados con la actividad principal de la construcción, contando con una capacidad de almacenamiento ociosa de 385 m<sup>3</sup>, equivalente a 5,7 contenedores de 40 pies estándar.

De ser necesario para alguna actividad puntual, Borok Construcciones posee un vehículo para el transporte de mercadería.

### **4.5.2. Análisis de los costos hundidos**

Podríamos hacer el ejercicio de valorizar la capacidad ociosa instalada descrita en el apartado anterior, obteniendo los costos hundidos de los que se beneficiaría el proyecto.

**Cuadro 25: Valorización de la capacidad ociosa instalada – Escenario base**

| <b>Capacidad ociosa instalada</b>               | <b>Costo hundido estimado</b> | <b>Periodicidad</b> |
|---|-------------------------------|---------------------|
| Alquiler galpón                                 | \$ 100.000                    | Mensual             |
| Alquiler oficinas administrativas               | \$ 50.000                     | Mensual             |
| Gastos de luz, gas, internet, expensas y varios | \$ 25.000                     | Mensual             |
| Proporcional personal administrativo            | \$ 60.000                     | Mensual             |
| Proporcional sueldo socio - Luciano Mindlin     | \$ 100.000                    | Mensual             |
| Gastos cuentas corrientes bancarias             | \$ 10.000                     | Mensual             |
| Honorarios estudio impositivo-contable          | \$ 20.000                     | Mensual             |
| <b>Total mensual</b>                            | <b>\$ 365.000</b>             | Mensual             |
| <b>Total anual</b>                              | <b>\$ 4.380.000</b>           | Anual               |

| <b>Item</b>                            | <b>Costo hundido estimado</b> | <b>Periodicidad</b> |
|--|-------------------------------|---------------------|
| Constitución de Sociedad               | \$ 50.000                     | Por única vez       |
| Inversión - compra de muebles y útiles | \$ 100.000                    | Por única vez       |
| <b>Total</b>                           | <b>\$ 150.000</b>             |                     |

Fuente: elaboración propia

Cualquier otra empresa que no disponga de esta capacidad ociosa y decidiera competir con Borok Construcciones en la importación y comercialización de escaleras, debería indefectiblemente incurrir en estos costos.

Es por ello que podemos afirmar que lo descripto en este apartado representa una verdadera oportunidad para Borok Construcciones que merece ser aprovechada.

#### 4.5.3. Análisis de las inversiones a realizar

##### - Inversión inicial

Comprenden la inversión inicial a realizar el total de los gastos de viaje a China, ya desarrollados anteriormente, los honorarios, gastos, tasas, etc. relacionados con el registro de la marca Wonder Ladder y la compra de una computadora.

**Cuadro 26: Inversión inicial – Escenario base**

| Conceptos  | Monto               |
|--|---------------------|
| Total gastos viaje a China                             | \$ 1.723.000        |
| Registro Marca Wonder Ladder y Borok Comercio Exterior | \$ 250.000          |
| Compra PC  | \$ 300.000          |
| <b>Inversión inicial</b>                               | <b>\$ 2.273.000</b> |

Fuente: elaboración propia

##### - Inversión en capital de trabajo

Para su elaboración se consideraron tres conceptos: las cuentas a cobrar, los bienes de cambio en stock y las cuentas por pagar.

Se estipula que el período de cobro de las cuentas a cobrar ascenderá a 35 días, siendo el período de pago de las cuentas a pagar de 30 días.

La decisión de contar con un “stock de seguridad” tiene como consecuencia contar con una inmovilización de fondos en el rubro bienes de cambio (stock de mercaderías). Al valorizar dicho stock inmovilizado, para cada uno de los años proyectados, obtenemos el monto de Bienes de Cambio que contribuye a la inversión en el capital de trabajo del nuevo departamento a desarrollar.

**Cuadro 27: Inversión en capital de trabajo – Escenario base**

|                                | Año 0       | Año 1                | Año 2               | Año 3                |
|--------------------------------|-------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Cuentas a Cobrar               | \$ 0        | \$ 5.962.589         | \$ 8.268.124        | \$ 10.851.912        |
| Bienes de Cambio               | \$ 0        | \$ 1.045.418         | \$ 1.449.647        | \$ 1.902.661         |
| Cuentas a Pagar                | \$ 0        | -\$ 4.140.399        | -\$ 5.884.039       | -\$ 7.567.088        |
| <b>KT - Capital de trabajo</b> | <b>\$ 0</b> | <b>\$ 2.867.608</b>  | <b>\$ 3.833.732</b> | <b>\$ 5.187.485</b>  |
| <b>Variación de KT</b>         | <b>\$ 0</b> | <b>-\$ 2.867.608</b> | <b>-\$ 966.124</b>  | <b>-\$ 1.353.753</b> |

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.4. Financiamiento de las inversiones a realizar

El financiamiento de la inversión inicial y del capital de trabajo será soportado con fondos propios.

#### 4.5.5. Análisis de los costos variables unitarios, costos y gastos fijos incrementales proyectados

Se proyecta contar con 2 tipos de costos fijos; sueldos y costos laborales y gastos de promoción y marketing. Como se ha expresado con anterioridad en el apartado 4.2.6., se incorporará un segundo empleado de la familia en el Año 2, incrementándose consecuentemente al doble los costos laborales. Asimismo, se contempla un incremento del 30% en los gastos de promoción y marketing en los años 2 y 3, los cuales son resumidos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 28: Costos fijos – Escenario base**

| Item                         | Mensual    | Año 1               | Año 2               | Año 3               |
|------------------------------|------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Sueldos y costos laborales   | \$ 250.000 | \$ 3.000.000        | \$ 6.000.000        | \$ 6.000.000        |
| <b>Cantidad de empleados</b> |            | <b>1</b>            | <b>2</b>            | <b>2</b>            |
| Gastos de promoción y Mkg    | \$ 100.000 | \$ 1.200.000        | \$ 1.560.000        | \$ 2.028.000        |
| <b>Incremento % anual</b>    |            | <b>0%</b>           | <b>30%</b>          | <b>30%</b>          |
| <b>TOTALES</b>               |            | <b>\$ 4.200.000</b> | <b>\$ 7.560.000</b> | <b>\$ 8.028.000</b> |

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 29: Costos variables unitarios – escaleras 4x3 – Escenario base**

| Item   | Costo - % | Unidad Medida                     | Costos Unitarios |                     |
|--|-----------|-----------------------------------|------------------|---------------------|
|  |           |                                   | C. Unit - USD    | C. Unit - \$        |
| Costo mercadería – FOB                         | USD 32,80 | Unitario                          | USD 32,80        | \$ 5.444,80         |
| Transporte - Forwarder o NAVIERA               | USD 5.000 | Contenedor                        | USD 6,94         | \$ 1.152,78         |
| Seguro (0,45% S/ Precio Fob + Flete)           | 0,45%     | S/ Precio FOB + Flete             | USD 0,18         | \$ 29,69            |
| Gastos deposito fiscal                         | USD 0,00  | Unitario                          | USD 0,00         | \$ -                |
| <b>SUBTOTAL - Base imponible 1</b>             |           | <b>P/ Derechos y Estadísticas</b> | <b>USD 39,92</b> | <b>\$ 6.627,27</b>  |
| Arancel aduanero                               | 14,0%     | Unitario                          | USD 5,59         | \$ 927,82           |
| Tasa de Estadística                            | 3,0%      | Unitario                          | USD 1,20         | \$ 198,82           |
| <b>SUBTOTAL - Base imponible 2</b>             |           | <b>P/ IVA, Gcias e I.B.</b>       | <b>USD 46,71</b> | <b>\$ 7.753,90</b>  |
| Arancel SIM impo                               | USD 10    | Por Contenedor                    | USD 0,01         | \$ 2,31             |
| Gastos contenedor en destino                   | USD 560   | Por Contenedor                    | USD 0,78         | \$ 129,11           |
| Seguro Flotante                                | 2,0%      | S/ Base Imponible 2               | USD 0,93         | \$ 155,08           |
| Gtos Varios, SIMI, Transporte y Certific       | USD 667   | Por Contenedor                    | USD 0,93         | \$ 153,70           |
| Deposito Fiscal                                | USD 800   | Por Contenedor                    | USD 1,11         | \$ 184,44           |
| Seguridad                                      | USD 198   | Por Contenedor                    | USD 0,28         | \$ 45,65            |
| Honorarios Despachante de Aduana               | 1,0%      | S/ Base Imponible 1               | USD 0,40         | \$ 66,27            |
| Impuesto a las Ganancias                       | 6,0%      | Unitario                          | USD 2,80         | \$ 465,23           |
| Ingresos Brutos                                | 3,0%      | Unitario                          | USD 1,40         | \$ 232,62           |
| Inspecciones Pre embarque                      | USD 100   | Por Contenedor                    | USD 0,14         | \$ 23,06            |
| Flete Puerto - Galpon La Plata                 | USD 150   | Por Contenedor                    | USD 0,21         | \$ 34,58            |
| <b>Costo Total - en Argentina - sin I.V.A.</b> |           |                                   | <b>USD 55,70</b> | <b>\$ 9.245,96</b>  |
| IVA  | 21,0%     | Unitario                          | USD 9,81         | \$ 1.628,32         |
| IVA adicional                                  | 20,0%     | Unitario                          | USD 9,34         | \$ 1.550,78         |
| IVA S/ Auditorias                              | 21,0%     | S/ Auditorias                     | USD 0,03         | \$ 4,84             |
| IVA S/ Deposito Fiscal                         | 21,0%     | S/ Deposito Fiscal                | USD 0,00         | \$ -                |
| IVA S/ Flete, Gastos, etc                      | 21,0%     | S/ Gtos Varios, SIMI, Transp      | USD 0,04         | \$ 7,26             |
| IVA S/ Despachante                             | 21,0%     | S/ Honorarios Despachante         | USD 0,08         | \$ 13,92            |
| <b>Costo Total - en Argentina - con I.V.A.</b> |           |                                   | <b>USD 75,01</b> | <b>\$ 12.451,08</b> |

Fuente: elaboración propia

|   | Año 1               | Año 2               | Año 3               |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo Total - en Argentina - sin I.V.A. | \$ 9.245,96         | \$ 9.245,96         | \$ 9.245,96         |
| Costo mercadería fallada                | \$ 138,69           | \$ 138,69           | \$ 138,69           |
| Comisiones por venta - Escaleras 4x3    | \$ 825,60           | \$ 825,60           | \$ 825,60           |
| <b>Costo Variable - Escaleras 4x3</b>   | <b>\$ 10.210,25</b> | <b>\$ 10.210,25</b> | <b>\$ 10.210,25</b> |

Fuente: elaboración propia

Se estima que el costo unitario variable para las escaleras del tipo 4x3 será de \$10.210,25 más I.V.A.

**Cuadro 30: Costos variables unitarios – escaleras 4x4 – Escenario base**

| Item   | Costo - % | Unidad Medida                     | Costos Unitarios |                     |
|--|-----------|-----------------------------------|------------------|---------------------|
|  |           |                                   | C. Unit - USD    | C. Unit - \$        |
| Costo mercadería – FOB                         | USD 36,80 | Unitario                          | USD 36,80        | \$ 6.108,80         |
| Transporte - Forwarder o NAVIERA               | USD 5.000 | Contenedor                        | USD 9,09         | \$ 1.509,09         |
| Seguro (0,45% S/ Precio Fob + Flete)           | 0,45%     | S/ Precio FOB + Flete             | USD 0,21         | \$ 34,28            |
| Gastos deposito fiscal                         | USD 0,00  | Unitario                          |                  | \$ -                |
| <b>SUBTOTAL - Base imponible 1</b>             |           | <b>P/ Derechos y Estadísticas</b> | <b>USD 46,10</b> | <b>\$ 7.652,17</b>  |
| Arancel aduanero                               | 14,0%     | Unitario                          | USD 6,45         | \$ 1.071,30         |
| Tasa de Estadística                            | 3,0%      | Unitario                          | USD 1,38         | \$ 229,57           |
| <b>SUBTOTAL - Base imponible 2</b>             |           | <b>P/ IVA, Gcias e I.B.</b>       | <b>USD 53,93</b> | <b>\$ 8.953,04</b>  |
| Arancel SIM impo                               | USD 10    | Por Contenedor                    | USD 0,02         | \$ 3,02             |
| Gastos contenedor en destino                   | USD 560   | Por Contenedor                    | USD 1,02         | \$ 169,02           |
| Seguro Flotante                                | 2,0%      | S/ Base Imponible 2               | USD 1,08         | \$ 179,06           |
| Gtos Varios, SIMI, Transporte y Certific       | USD 667   | Por Contenedor                    | USD 1,21         | \$ 201,21           |
| Deposito Fiscal                                | USD 800   | Por Contenedor                    | USD 1,45         | \$ 241,45           |
| Seguridad                                      | USD 198   | Por Contenedor                    | USD 0,36         | \$ 59,76            |
| Honorarios Despachante de Aduana               | 1,0%      | S/ Base Imponible 1               | USD 0,46         | \$ 76,52            |
| Impuesto a las Ganancias                       | 6,0%      | Unitario                          | USD 3,24         | \$ 537,18           |
| Ingresos Brutos                                | 3,0%      | Unitario                          | USD 1,62         | \$ 268,59           |
| Inspecciones Pre embarque                      | USD 100   | Por Contenedor                    | USD 0,18         | \$ 30,18            |
| Flete Puerto - Galpon La Plata                 | USD 150   | Por Contenedor                    | USD 0,27         | \$ 45,27            |
| <b>Costo Total - en Argentina - sin I.V.A.</b> |           |                                   | <b>USD 64,85</b> | <b>\$ 10.764,32</b> |
| IVA  | 21,0%     | Unitario                          | USD 11,33        | \$ 1.880,14         |
| IVA adicional                                  | 20,0%     | Unitario                          | USD 10,79        | \$ 1.790,61         |
| IVA S/ Auditorias                              | 21,0%     | S/ Auditorias                     | USD 0,04         | \$ 6,34             |
| IVA S/ Deposito Fiscal                         | 21,0%     | S/ Deposito Fiscal                | USD 0,00         | \$ -                |
| IVA S/ Flete, Gastos, etc                      | 21,0%     | S/ Gtos Varios, SIMI, Transp      | USD 0,06         | \$ 9,51             |
| IVA S/ Despachante                             | 21,0%     | S/ Honorarios Despachante         | USD 0,10         | \$ 16,07            |
| <b>Costo Total - en Argentina - con I.V.A.</b> |           |                                   | <b>USD 87,15</b> | <b>\$ 14.466,98</b> |

Fuente: elaboración propia

|   | Año 1               | Año 2               | Año 3               |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costo Total - en Argentina - sin I.V.A. | \$ 10.764,32        | \$ 10.764,32        | \$ 10.764,32        |
| Costo mercadería fallada                | \$ 161,46           | \$ 161,46           | \$ 161,46           |
| Comisiones por venta - Escaleras 4x4    | \$ 960,00           | \$ 960,00           | \$ 960,00           |
| <b>Costo Variable - Escaleras 4x4</b>   | <b>\$ 11.885,78</b> | <b>\$ 11.885,78</b> | <b>\$ 11.885,78</b> |

Fuente: elaboración propia

Se estima que el costo unitario variable para las escaleras del tipo 4x4 será de \$ 11.885,78 más I.V.A.

#### 4.5.6. Estado de resultados incremental proyectado – Escenario base

**Cuadro 31: Estado de resultados incremental proyectado – Escenario base**

|   | Año 0 | Año 1                | Año 2                | Año 3                 | Totales               |
|---|-------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>INGRESOS POR VENTAS</b>                  |       | <b>\$ 62.181.287</b> | <b>\$ 86.224.718</b> | <b>\$ 113.169.943</b> | <b>\$ 261.575.948</b> |
| Ingresos por ventas - Escaleras 4x3         |       | \$ 20.551.847        | \$ 28.498.562        | \$ 37.404.362         | \$ 86.454.771         |
| Ingresos por ventas - Escaleras 4x4         |       | \$ 41.629.440        | \$ 57.726.156        | \$ 75.765.580         | \$ 175.121.177        |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                      |       | <b>\$ 50.374.858</b> | <b>\$ 71.589.137</b> | <b>\$ 92.066.242</b>  | <b>\$ 214.030.238</b> |
| Costos Operativos Variables - Escaleras 4x3 |       | \$ 14.016.850        | \$ 19.436.698        | \$ 25.510.667         | \$ 58.964.215         |
| Costos Operativos Variables - Escaleras 4x4 |       | \$ 28.427.131        | \$ 39.418.956        | \$ 51.737.379         | \$ 119.583.466        |
| Costos Operativos Fijos                     |       | \$ 4.200.000         | \$ 7.560.000         | \$ 8.028.000          | \$ 19.788.000         |
| Comisiones por ventas - Escaleras 4x3       |       | \$ 1.233.111         | \$ 1.709.914         | \$ 2.244.262          | \$ 5.187.286          |
| Comisiones por ventas - Escaleras 4x4       |       | \$ 2.497.766         | \$ 3.463.569         | \$ 4.545.935          | \$ 10.507.271         |
| <b>EBITDA</b>                               |       | <b>\$ 11.806.429</b> | <b>\$ 14.635.581</b> | <b>\$ 21.103.700</b>  | <b>\$ 47.545.710</b>  |
| <b>EBITDA / INGRESOS POR VENTAS</b>         |       | <b>19,0%</b>         | <b>17,0%</b>         | <b>18,6%</b>          | <b>18,2%</b>          |
| Depreciaciones y Amortizaciones             |       | \$ 75.000            | \$ 75.000            | \$ 75.000             | \$ 225.000            |
| <b>EBIT</b>                                 |       | <b>\$ 11.731.429</b> | <b>\$ 14.560.581</b> | <b>\$ 21.028.700</b>  | <b>\$ 47.320.710</b>  |
| <b>EBIT / INGRESOS POR VENTAS</b>           |       | <b>18,9%</b>         | <b>16,9%</b>         | <b>18,6%</b>          | <b>18,1%</b>          |
| Intereses                                   |       | \$ 0                 | \$ 0                 | \$ 0                  | \$ 0                  |
| Impuesto a las Ganancias (@30%)             |       | \$ 3.519.429         | \$ 4.368.174         | \$ 6.308.610          | \$ 14.196.213         |
| <b>RESULTADO NETO</b>                       |       | <b>\$ 8.212.000</b>  | <b>\$ 10.192.407</b> | <b>\$ 14.720.090</b>  | <b>\$ 33.124.497</b>  |
| <b>RESULTADO NETO / INGRESOS POR VENTAS</b> |       | <b>13,2%</b>         | <b>11,8%</b>         | <b>13,0%</b>          | <b>12,7%</b>          |

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.7. Flujo de fondos incremental proyectado – Escenario base

**Cuadro 32: Flujo de fondos incremental proyectado – Escenario base**

|                                     | Año 0 | Año 1                | Año 2               | Año 3                | Totales              |
|-------------------------------------|-------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>+ Resultado Neto</b>             |       | \$ 8.212.000         | \$ 10.192.407       | \$ 14.720.090        | \$ 33.124.497        |
| + Depreciaciones y Amortiz.         |       | \$ 75.000            | \$ 75.000           | \$ 75.000            | \$ 225.000           |
| +/- Variación en Capital de Trabajo |       | <b>-\$ 2.867.608</b> | <b>-\$ 966.124</b>  | <b>-\$ 1.353.753</b> | <b>-\$ 5.187.485</b> |
| +/- Inversiones                     |       | \$ 0                 | \$ 0                | \$ 0                 | \$ 0                 |
| +/- Deuda Financiera                |       | \$ 0                 | \$ 0                | \$ 0                 | \$ 0                 |
| - Dividendos                        |       | \$ 0                 | \$ 0                | \$ 0                 | \$ 0                 |
| <b>Flujo de CAJA del período</b>    |       | <b>\$ 5.419.392</b>  | <b>\$ 9.301.283</b> | <b>\$ 13.441.337</b> | <b>\$ 28.162.012</b> |
| <b>CAJA INICIAL</b>                 | \$ 0  | \$ 0                 | \$ 5.419.392        | \$ 14.720.675        |                      |
| <b>CAJA FINAL</b>                   | \$ 0  | \$ 5.419.392         | \$ 14.720.675       | \$ 28.162.012        |                      |

|   | Año 0                | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Totales       |
|---|----------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Flujo de CAJA del período</b>                | \$ 0                 | \$ 5.419.392 | \$ 9.301.283  | \$ 13.441.337 | \$ 28.162.012 |
| <b>Flujo de CAJA (con la Inversión inicial)</b> | <b>-\$ 2.273.000</b> | \$ 5.419.392 | \$ 9.301.283  | \$ 13.441.337 | \$ 25.889.012 |
| <b>Flujo de CAJA acumulada</b>                  | <b>-\$ 2.273.000</b> | \$ 3.146.392 | \$ 12.447.675 | \$ 25.889.012 |               |

Fuente: elaboración propia

#### 4.5.8. Análisis del punto de equilibrio (break even point)

La fórmula que se ha empleado para calcular las unidades necesarios para obtener un EBITDA igual a cero, denominado punto de equilibrio es:

$$\text{Cantidad equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio venta} - \text{Costos Variables})}$$

Aplicando esta fórmula al modelo financiero del proyecto en Excel, se arriba a las siguientes cantidades de equilibrio, para cada tipo de escaleras y para cada uno de los períodos proyectados:



**Cuadro 33: Determinación del punto de equilibrio – Escenario base**

|  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Escaleras 4x3 &gt;&gt; Q equilibrio</b> | 1.183        | 2.130        | 2.262        |
| <b>Escaleras 4x4 &gt;&gt; Q equilibrio</b> | 1.021        | 1.838        | 1.951        |

Fuente: elaboración propia

Por ejemplo, la cantidad de equilibrio que haría que el EBITDA del año 1 sea igual a cero se lograría con la comercialización de 1.183 unidades del tipo 4x3 y cero unidades del tipo 4x4, o de 1.021 unidades del tipo 4x4 y cero unidades del tipo 4x3, y así sucesivamente para cada uno de los años 2 y 3.

#### **4.5.9. Criterios de evaluación de la factibilidad económica – financiera; Valor Actual Neto (V.A.N.), Tasa Interna de Retorno (T.I.R.), Período de Repago (Payback), Rendimiento de la inversión (ROI) – Escenario base**

A partir de las proyecciones financieras del Escenario Base, utilizando varias hipótesis de trabajo, definimos a las variables críticas más destacables del modelo de la siguiente manera:

**Cuadro 34: Determinación de las variables críticas – Escenario base**

| <b>Variables</b>                            | <b>Escenario Base</b> |
|---|-----------------------|
| Precio venta - Escaleras 4x3                | <b>\$ 13.760</b>      |
| Precio venta - Escaleras 4x4                | <b>\$ 16.000</b>      |
| SOM volúmenes venta - Escaleras 4x3 - Año 1 | <b>1.494</b>          |
| SOM volúmenes venta - Escaleras 4x4 - Año 1 | <b>2.602</b>          |
| Costo Unitario - FOB - Escaleras 4x3        | <b>USD 32,8</b>       |
| Costo Unitario - FOB - Escaleras 4x4        | <b>USD 36,8</b>       |
| Flete marítimo - Ningbo a Bs As             | <b>USD 5.000</b>      |

Fuente: elaboración propia

Se consigue efectuar el estudio de la factibilidad económico–financiero del proyecto, arribándose a los siguientes resultados en cuanto a los principales indicadores - KPI:

**Cuadro 35: Determinación de los KPI – Escenario base**

| <b>Indicadores – KPI</b>            | <b>Escenario Base</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| VAN - Valor Actual Neto             | <b>\$ 2.243.208</b>   |
| <i>Tasa de descuento anual</i>      | <i>150,0%</i>         |
| TIR - Tasa Interna de Retorno       | <b>284,7%</b>         |
| ROI - Rendimiento de la inversión % | <b>697,3%</b>         |
| PR - Período de Recupero (en años)  | <b>0,42</b>           |

Fuente: elaboración propia

Se obtuvo un **Valor Actual Neto (VAN)** positivo de **\$ 2.243.208**, aplicándoles a los flujos de fondos de cada período de estudio una *tasa de descuento anual* del **150,0%**.

Dado que se arriba a un VAN positivo, por definición la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** debe ser superior al 150,0%, siendo la misma del **284,7%**.

Se complementa el análisis con la medición del **Rendimiento de la inversión (ROI)** que se halla en un **697,3%**.

Finalmente se calcula el **Período de Recupero de la Inversión (PR)**, determinándose que el mismo asciende a **0,42 años**, es decir, el mismo se daría entre el quinto y el sexto mes de implementado el nuevo departamento de importación.

En base a los KPI que arroja este estudio, se puede afirmar que el proyecto es viable económica y financieramente.

#### **4.5.10. Análisis de sensibilidad**

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) expresan:...“El análisis de sensibilidad es una técnica que indica en forma exacta la magnitud en la que cambiará el NPV como respuesta a un cambio dado en una variable de insumo, manteniéndose constantes las demás” (p.705).

Estos autores denominan al Valor Presente Neto (VAN) por sus siglas en inglés NPV que significa Net Present Value, siendo ambos conceptos idénticos.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000) sostienen que: “Con este objetivo, y como una forma de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, se puede desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisivos” (p. 379).

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000) agregan: “Visualizar qué variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en su estimación permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de esas variables, para mejorar las estimaciones y reducir el grado de riesgo por error” (p. 380).

En esta línea de trabajo, se han definido las principales variables críticas a sensibilizar.

### **Análisis de sensibilidad unidimensional**

Se comienza con un **análisis de sensibilidad unidimensional**, es decir, se sensibilizan de a una variable por vez utilizando la función de Tabla de Datos que ofrece el Excel.

Sensibilizamos una de las variables del “Escenario Base”, dejando constante a las demás.

Los datos del “Escenario Base” son expuestos sombreados en color celeste y azul.

Se realiza un análisis de sensibilidad de la variable en estudio utilizando la función de “Buscar Objetivo” que ofrece el Excel, brindándonos el monto de dicha variable en cuestión que transforme en cero el Valor Actual Neto (VAN) y que haga indiferente la aceptación del proyecto.

Se puede observar que en todos los análisis planteados, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a la tasa anual de descuento escogida (150%) para actualizar el Valor Actual Neto (VAN). Esto se expone en color verde.

Lógicamente, forzando la variable en estudio, dejando constante a las demás, hará que el Valor Actual Neto (VAN) se transforme en negativo y se deba rechazar la implementación del proyecto en tal supuesto.

Obviamente, en la medida que se exige al modelo en la variable en cuestión, todos los KPI planteados lo sufren negativamente.

De esta forma observamos que en la medida que hacemos más exigente la cuantía de la variable que se sensibiliza, tanto el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Rendimiento de la Inversión (ROI) como así también el Período de Recupero (PR), sufren en su performance.

Y viceversa, en la medida que la variable que se sensibiliza se la exige menos, todos los KPI estudiados mejoran en su performance.

### Cuadro 36: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio venta escaleras 4x3

Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Precio venta escaleras 4x3

| KPI                                | Escenario Base | \$ 9.857    | \$ 10.356,7 | \$ 13.260    | \$ 13.760    | \$ 14.260    |
|------------------------------------|----------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 329.560 | \$ 0        | \$ 1.913.647 | \$ 2.243.208 | \$ 2.572.768 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 129,3%      | 150,0%      | 265,4%       | 284,7%       | 304,0%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 359%        | 402%        | 654%         | 697,3%       | 741%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,04        | 0,90        | 0,45         | 0,42         | 0,39         |

Fuente: elaboración propia

Gracias a este análisis de sensibilidad determinamos que el proyecto es sensible al aumento del precio de venta de las escaleras 4x3. Soporta hasta un 24,7% de baja del precio (hasta \$10.356,7), tomando como base el precio de venta de la escalera 4x3 del “Escenario Base”. Una baja superior de dicho precio (ej. \$9.857) hace que su VAN sea negativo y se rechace el proyecto.

### Cuadro 37: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio venta escaleras 4x4

Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Precio venta escaleras 4x4

| KPI                                | Escenario Base | \$ 13.746   | \$ 14.046,3 | \$ 15.500    | \$ 16.000    | \$ 16.250    |
|------------------------------------|----------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 344.457 | \$ 0        | \$ 1.669.113 | \$ 2.243.208 | \$ 2.530.255 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 128,3%      | 150,0%      | 250,9%       | 284,7%       | 301,5%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 357%        | 402%        | 622%         | 697,3%       | 735%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,04        | 0,90        | 0,49         | 0,42         | 0,39         |

Fuente: elaboración propia

En virtud de este análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto es extremadamente sensible al aumento del precio de venta de la escalera 4x4. Soporta hasta un 12,2% de baja del precio de venta de la escalera 4x4 (hasta \$ 14.046,3), tomando como base el precio de la escalera 4x4 del “Escenario Base”. Una baja superior de dicho precio hace que su VAN sea negativo y se rechace el proyecto.

**Cuadro 38: Análisis de sensibilidad unidimensional – Costo unitario FOB escaleras 4x3**

**Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Costo unitario FOB escaleras 4x3**

| <i>KPI</i>                         | Escenario Base | USD 49,0    | USD 46,7 | USD 35,1     | USD 32,8     | USD 31,8     |
|------------------------------------|----------------|-------------|----------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 371.819 | \$ 0     | \$ 1.871.388 | \$ 2.243.208 | \$ 2.404.868 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 126,9%      | 150,0%   | 262,7%       | 284,7%       | 294,3%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 367%        | 414%     | 650%         | 697,3%       | 718%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,07        | 0,92     | 0,46         | 0,42         | 0,40         |

Fuente: elaboración propia

Con la sensibilización de esta variable se observa que el proyecto es sensible al aumento del costo unitario de las escaleras 4x3. El modelo resiste hasta un 42,3% de suba del costo unitario de la escalera 4x3 (USD 46,7), tomando como base el costo unitario del “Escenario Base”. Más allá de dicho costo unitario, el Valor Actual Neto (VAN) pasa a ser negativo y el proyecto debiera ser rechazado.

**Cuadro 39: Análisis de sensibilidad unidimensional – Costo unitario FOB escaleras 4x4**

**Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Costo unitario FOB escaleras 4x4**

| <i>KPI</i>                         | Escenario Base | USD 45,5    | USD 44,8 | USD 39,3     | USD 36,8     | USD 35,8     |
|------------------------------------|----------------|-------------|----------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 197.129 | \$ 0     | \$ 1.539.176 | \$ 2.243.208 | \$ 2.524.820 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 137,8%      | 150,0%   | 243,0%       | 284,7%       | 301,3%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 389%        | 414%     | 608%         | 697,3%       | 733%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,02        | 0,92     | 0,51         | 0,42         | 0,39         |

Fuente: elaboración propia

Con la misma lógica que el análisis de sensibilidad anterior, el proyecto es muy sensible al aumento del costo unitario de las escaleras 4x4. Soporta hasta un 21,6% de suba del costo unitario de la escalera 4x4 (USD 44,8) tomando como base el costo unitario del “Escenario Base”, costo que deriva en que el Valor Actual Neto (VAN) se transforma

en cero. Más allá de ese nivel de costo unitario, se obtendría un Valor Actual Neto (VAN) negativo y se debería rechazar el proyecto.

#### Cuadro 40: Análisis de sensibilidad unidimensional – Precio flete marítimo Ningbo a Buenos Aires

Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Precio flete marítimo de Ningbo a Buenos Aires

| KPI                                | Escenario Base | USD 9.546     | USD 8.046 | USD 6.500    | USD 5.000 | USD 4.000 |
|------------------------------------|----------------|---------------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 1.104.827 | \$ 0      | \$ 1.138.380 | 2.243.208 | 2.979.759 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 79,8%         | 150,0%    | 219,1%       | 284,7%    | 328,1%    |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 275%          | 414%      | 558%         | 697,3%    | 790%      |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,45          | 0,92      | 0,48         | 0,42      | 0,36      |

Fuente: elaboración propia

Utilizando este análisis de sensibilidad podemos interpretar que el proyecto no es muy sensible al aumento del flete marítimo. Soporta hasta un 60,9% de aumento del precio del flete marítimo (USD 8.046) tomando como base el monto considerado en el “Escenario Base”. Con un costo mayor representaría contar con un VAN negativo y se debería rechazar el proyecto.

#### Cuadro 41: Análisis de sensibilidad unidimensional – volumen de ventas Año 1

Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Volumen de ventas año 1

| KPI                                | Escenario Base | 0,7%        | 1,19%  | 2,5%         | 3,0%         | 3,5%         |
|------------------------------------|----------------|-------------|--------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 618.454 | \$ 0   | \$ 1.624.754 | \$ 2.243.208 | \$ 2.861.662 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 122,2%      | 150,0% | 242,7%       | 284,7%       | 329,7%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 516%        | 555%   | 658%         | 697,3%       | 736%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,44        | 1,23   | 0,56         | 0,42         | 0,34         |

Fuente: elaboración propia

El proyecto es relativamente sensible al aumento del volumen de ventas - año 1. Soporta hasta un 60,5% de baja del volumen de ventas del año 1 en relación al porcentaje considerado en el “Escenario Base”. Con una baja superior, el VAN pasaría a ser negativo.

## Cuadro 42: Análisis de sensibilidad unidimensional – Inversión inicial

### Análisis de Sensibilidad Unidimensional - Inversión Inicial

| <i>KPI</i>                         | Escenario Base | -\$<br>5.716.208 | -\$ 4.516.208 | -\$<br>4.273.000 | -\$<br>2.273.000 | -\$<br>1.773.000 |
|------------------------------------|----------------|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 1.200.000    | \$ 0          | \$ 243.208       | \$ 2.243.208     | \$ 2.743.208     |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 118,5%           | 150,0%        | 158,3%           | 284,7%           | 356,8%           |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 277%             | 351%          | 371%             | 697,3%           | 894%             |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,03             | 0,83          | 0,79             | 0,42             | 0,33             |

Fuente: elaboración propia

El proyecto es poco sensible al aumento de la inversión inicial. Soporta hasta un 98,7% de aumento de la inversión inicial, tomando como parámetro el monto estipulado en el “Escenario Base”. Cuando la misma supere ese importe se pasaría a contar con un VAN negativo, debiéndose tener que rechazar la implementación del proyecto.

## Cuadro 43: Análisis de sensibilidad unidimensional – % productos fallados

### Análisis de Sensibilidad Unidimensional - % Productos fallados

| <i>KPI</i>                         | Escenario Base | 13,8%       | 12,76% | 4,5%         | 1,5%         | 1,0%         |
|------------------------------------|----------------|-------------|--------|--------------|--------------|--------------|
| VAN - Valor Actual Neto            | \$ 2.243.208   | -\$ 199.299 | \$ 0   | \$ 1.645.310 | \$ 2.243.208 | \$ 2.342.857 |
| TIR - Tasa Interna de Retorno      | 284,7%         | 137,6%      | 150,0% | 249,4%       | 284,7%       | 290,6%       |
| ROI - Rendimiento inversión %      | 697,3%         | 381%        | 407%   | 620%         | 697,3%       | 710%         |
| PR - Período de Recupero (en años) | 0,42           | 1,00        | 0,91   | 0,49         | 0,42         | 0,41         |

Fuente: elaboración propia

El proyecto no es altamente sensible al aumento del porcentaje de productos fallados. Soporta hasta un 750,4% de suba del porcentaje de productos fallados tomando como base el porcentaje del “Escenario Base”. Con un porcentaje de productos fallados superior al 12,76% el VAN del proyecto sería negativo, debiéndose tener que rechazar el proyecto.

## **Análisis de sensibilidad bidimensional**

Partiendo de las variables que resultaron más sensibles en los análisis unidimensionales de sensibilidad, se continúa con ciertos **análisis de sensibilidad bidimensionales**, es decir, se sensibilizan de a dos variables simultáneamente, dejando constante a las demás.

En el centro de cada cuadro de análisis y remarcado con fondo azul, se expone el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR), según el análisis de sensibilidad del que se trate, que se corresponden con el “Escenario Base”. Es decir, las variables sensibilizadas que se corresponden con ese caso son las utilizadas para la construcción de dicho escenario.

En la medida que se exigen a ambas variables críticas simultáneamente, el KPI estudiado bajará en su performance. Ello se expone en el cuadro superior izquierdo.

A la inversa, en cuanto se sensibiliza el modelo siendo ambas variables en estudio más convenientes para el proyecto, nos encontraremos más cerca del margen inferior derecho de cada uno de los cuadros de sensibilización, en los cuales la performance del KPI es la máxima planteada en cada simulación.

Existen innumerable posibilidades y combinatorias de análisis de sensibilidad factibles de ser planteados. Pero el sentido del mismo radica en detectar cuáles son las variables críticas del modelo y percibir el riesgo asociado en la cuantificación escogida para cada una de ellas al formular el proyecto de inversión.



**Cuadro 44: Análisis de sensibilidad bidimensionales**

| Análisis sensibilidad - VAN         |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Precio venta - Escaleras 4x3</b> |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                     | <b>\$ 2.243.208</b> | <b>\$ 10.760</b> | <b>\$ 12.260</b> | <b>\$ 13.760</b> | <b>\$ 14.760</b> | <b>\$ 15.760</b> |
| Precio - Esc 4x4                    | \$ 13.000           | -\$ 722.335      | -\$ 181.572      | \$ 359.190       | \$ 719.699       | \$ 1.080.207     |
|                                     | \$ 14.000           | -\$ 94.329       | \$ 446.433       | \$ 987.196       | \$ 1.347.705     | \$ 1.708.213     |
|                                     | \$ 16.000           | \$ 1.161.682     | \$ 1.702.445     | \$ 2.243.208     | \$ 2.603.716     | \$ 2.964.225     |
|                                     | \$ 16.750           | \$ 1.632.687     | \$ 2.173.449     | \$ 2.714.212     | \$ 3.074.720     | \$ 3.435.229     |
|                                     | \$ 17.500           | \$ 2.103.691     | \$ 2.644.454     | \$ 3.185.216     | \$ 3.545.725     | \$ 3.906.233     |
| Fuente: elaboración propia          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Costo Unitario FOB 4x3</b>       |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                     | <b>\$ 2.243.208</b> | <b>USD 38,8</b>  | <b>USD 35,8</b>  | <b>USD 32,8</b>  | <b>USD 30,8</b>  | <b>USD 28,8</b>  |
| Costo Unit FOB 4x4                  | USD 43,8            | -\$ 698.044      | -\$ 213.062      | \$ 271.919       | \$ 595.240       | \$ 918.561       |
|                                     | USD 41,8            | -\$ 134.819      | \$ 350.163       | \$ 835.144       | \$ 1.158.465     | \$ 1.481.787     |
|                                     | USD 36,8            | \$ 1.273.244     | \$ 1.758.226     | \$ 2.243.208     | \$ 2.566.529     | \$ 2.889.850     |
|                                     | USD 34,8            | \$ 1.836.470     | \$ 2.321.451     | \$ 2.806.433     | \$ 3.129.754     | \$ 3.453.075     |
|                                     | USD 32,8            | \$ 2.399.695     | \$ 2.884.677     | \$ 3.369.658     | \$ 3.692.979     | \$ 4.016.300     |
| Fuente: elaboración propia          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Precio venta - Escaleras 4x3</b> |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                     | <b>\$ 2.243.208</b> | <b>\$ 12.160</b> | <b>\$ 12.960</b> | <b>\$ 13.760</b> | <b>\$ 14.760</b> | <b>\$ 15.760</b> |
| Flete marítimo                      | USD 8.000,0         | -\$ 543.260      | -\$ 254.854      | \$ 33.553        | \$ 394.062       | \$ 754.570       |
|                                     | USD 7.500,0         | -\$ 174.985      | \$ 113.422       | \$ 401.829       | \$ 762.337       | \$ 1.122.846     |
|                                     | USD 5.000,0         | \$ 1.666.394     | \$ 1.954.801     | \$ 2.243.208     | \$ 2.603.716     | \$ 2.964.225     |
|                                     | USD 4.500,0         | \$ 2.034.670     | \$ 2.323.077     | \$ 2.611.483     | \$ 2.971.992     | \$ 3.332.500     |
|                                     | USD 4.000,0         | \$ 2.402.946     | \$ 2.691.352     | \$ 2.979.759     | \$ 3.340.268     | \$ 3.700.776     |
| Fuente: elaboración propia          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Precio venta - Escaleras 4x4</b> |                     |                  |                  |                  |                  |                  |
|                                     | <b>\$ 2.243.208</b> | <b>\$ 14.500</b> | <b>\$ 15.000</b> | <b>\$ 16.000</b> | <b>\$ 16.500</b> | <b>\$ 17.000</b> |
| Flete marítimo                      | USD 9.300,0         | -\$ 900.500      | -\$ 586.497      | \$ 41.509        | \$ 355.512       | \$ 669.515       |
|                                     | USD 7.800,0         | -\$ 132.465      | \$ 181.538       | \$ 809.543       | \$ 1.123.546     | \$ 1.437.549     |
|                                     | USD 5.000,0         | \$ 1.301.199     | \$ 1.615.202     | \$ 2.243.208     | \$ 2.557.211     | \$ 2.871.213     |
|                                     | USD 4.500,0         | \$ 1.557.211     | \$ 1.871.213     | \$ 2.499.219     | \$ 2.813.222     | \$ 3.127.225     |
|                                     | USD 4.000,0         | \$ 1.813.222     | \$ 2.127.225     | \$ 2.755.231     | \$ 3.069.234     | \$ 3.383.236     |
| Fuente: elaboración propia          |                     |                  |                  |                  |                  |                  |

Analisis sensibilidad - VAN

|                |             | Costos fijos |              |              |              |              |              |
|----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                |             | \$ 2.243.208 | \$ 6.500.000 | \$ 5.700.000 | \$ 4.200.000 | \$ 2.200.000 | \$ 1.200.000 |
| Flete marítimo | USD 8.000,0 | -\$ 565.077  | -\$ 356.858  | \$ 33.553    | \$ 554.101   | \$ 814.375   |              |
|                | USD 7.500,0 | -\$ 196.801  | \$ 11.418    | \$ 401.829   | \$ 922.377   | \$ 1.182.651 |              |
|                | USD 5.000,0 | \$ 1.644.578 | \$ 1.852.797 | \$ 2.243.208 | \$ 2.763.756 | \$ 3.024.030 |              |
|                | USD 4.500,0 | \$ 2.012.853 | \$ 2.221.072 | \$ 2.611.483 | \$ 3.132.031 | \$ 3.392.305 |              |
|                | USD 4.000,0 | \$ 2.381.129 | \$ 2.589.348 | \$ 2.979.759 | \$ 3.500.307 | \$ 3.760.581 |              |

Fuente: elaboración propia

|                |        | Precio venta - Escaleras 4x3 |              |              |              |              |           |
|----------------|--------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|                |        | \$ 2.243.208                 | \$ 7.560     | \$ 9.760     | \$ 13.760    | \$ 14.760    | \$ 15.760 |
| Tasa descuento | 205,0% | -\$ 834.710                  | -\$ 191.681  | \$ 977.462   | \$ 1.269.748 | \$ 1.562.034 |           |
|                | 185,0% | -\$ 591.834                  | \$ 98.732    | \$ 1.354.308 | \$ 1.668.202 | \$ 1.982.096 |           |
|                | 150,0% | \$ 8.055                     | \$ 801.174   | \$ 2.243.208 | \$ 2.603.716 | \$ 2.964.225 |           |
|                | 140,0% | \$ 238.072                   | \$ 1.066.313 | \$ 2.572.205 | \$ 2.948.678 | \$ 3.325.151 |           |
|                | 130,0% | \$ 504.019                   | \$ 1.370.625 | \$ 2.946.271 | \$ 3.340.183 | \$ 3.734.094 |           |

Fuente: elaboración propia

|               |           | Precio venta - Escaleras 4x3 |              |              |              |              |           |
|---------------|-----------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|               |           | \$ 2.243.208                 | \$ 9.360     | \$ 11.560    | \$ 13.760    | \$ 14.260    | \$ 14.760 |
| Costo Var 4x3 | \$ 11.246 | -\$ 824.646                  | -\$ 31.528   | \$ 761.591   | \$ 941.845   | \$ 1.122.099 |           |
|               | \$ 10.246 | -\$ 83.838                   | \$ 709.281   | \$ 1.502.399 | \$ 1.682.654 | \$ 1.862.908 |           |
|               | \$ 9.246  | \$ 656.970                   | \$ 1.450.089 | \$ 2.243.208 | \$ 2.423.462 | \$ 2.603.716 |           |
|               | \$ 8.746  | \$ 1.027.375                 | \$ 1.820.493 | \$ 2.613.612 | \$ 2.793.866 | \$ 2.974.120 |           |
|               | \$ 8.246  | \$ 1.397.779                 | \$ 2.190.897 | \$ 2.984.016 | \$ 3.164.270 | \$ 3.344.524 |           |

Fuente: elaboración propia

|               |           | Precio venta - Escaleras 4x4 |              |              |              |              |           |
|---------------|-----------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|               |           | \$ 2.243.208                 | \$ 13.600    | \$ 14.800    | \$ 16.000    | \$ 16.500    | \$ 17.000 |
| Costo Var 4x4 | \$ 11.964 | -\$ 812.592                  | -\$ 58.985   | \$ 694.622   | \$ 1.008.625 | \$ 1.322.628 |           |
|               | \$ 11.364 | -\$ 38.299                   | \$ 715.308   | \$ 1.468.915 | \$ 1.782.918 | \$ 2.096.921 |           |
|               | \$ 10.764 | \$ 735.994                   | \$ 1.489.601 | \$ 2.243.208 | \$ 2.557.211 | \$ 2.871.213 |           |
|               | \$ 9.764  | \$ 2.026.482                 | \$ 2.780.089 | \$ 3.533.696 | \$ 3.847.699 | \$ 4.161.702 |           |
|               | \$ 8.764  | \$ 3.316.970                 | \$ 4.070.577 | \$ 4.824.184 | \$ 5.138.187 | \$ 5.452.190 |           |

Fuente: elaboración propia

Analisis sensibilidad - VAN

|                |              | Precio venta - Escaleras 4x4 |              |              |              |              |
|----------------|--------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                |              | \$ 14.300                    | \$ 14.800    | \$ 16.000    | \$ 16.500    | \$ 17.000    |
| Tasa descuento | \$ 2.243.208 |                              |              |              |              |              |
|                | 205,0%       | -\$ 442.527                  | -\$ 24.883   | \$ 977.462   | \$ 1.395.106 | \$ 1.812.750 |
|                | 185,0%       | -\$ 224.725                  | \$ 239.696   | \$ 1.354.308 | \$ 1.818.730 | \$ 2.283.151 |
|                | 150,0%       | \$ 291.287                   | \$ 865.382   | \$ 2.243.208 | \$ 2.817.302 | \$ 3.391.396 |
|                | 140,0%       | \$ 482.957                   | \$ 1.097.442 | \$ 2.572.205 | \$ 3.186.690 | \$ 3.801.175 |
|                | 130,0%       | \$ 701.269                   | \$ 1.361.564 | \$ 2.946.271 | \$ 3.606.566 | \$ 4.266.861 |

Fuente: elaboración propia

|                 |              | Unidades vendidas - Escaleras 4x3 |              |              |              |              |
|-----------------|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                 |              | 194                               | 694          | 1.494        | 1.794        | 2.094        |
| Unid vend - 4x4 | \$ 2.243.208 |                                   |              |              |              |              |
|                 | 302          | -\$ 1.020.307                     | -\$ 608.710  | \$ 49.845    | \$ 296.804   | \$ 543.762   |
|                 | 1.102        | -\$ 257.398                       | \$ 154.199   | \$ 812.754   | \$ 1.059.712 | \$ 1.306.670 |
|                 | 2.602        | \$ 1.173.056                      | \$ 1.584.652 | \$ 2.243.208 | \$ 2.490.166 | \$ 2.737.124 |
|                 | 2.902        | \$ 1.459.146                      | \$ 1.870.743 | \$ 2.529.298 | \$ 2.776.257 | \$ 3.023.215 |
|                 | 3.202        | \$ 1.745.237                      | \$ 2.156.834 | \$ 2.815.389 | \$ 3.062.347 | \$ 3.309.305 |

Fuente: elaboración propia

|                   |               | Precio venta - Escaleras 4x3 |              |              |              |              |
|-------------------|---------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                   |               | \$ 10.460                    | \$ 11.260    | \$ 13.760    | \$ 14.760    | \$ 15.760    |
| Inversión inicial | \$ 2.243.208  |                              |              |              |              |              |
|                   | -\$ 2.873.000 | -\$ 531.891                  | -\$ 4.594    | \$ 1.643.208 | \$ 2.302.328 | \$ 2.961.449 |
|                   | -\$ 2.373.000 | -\$ 31.891                   | \$ 495.406   | \$ 2.143.208 | \$ 2.802.328 | \$ 3.461.449 |
|                   | -\$ 2.273.000 | \$ 68.109                    | \$ 595.406   | \$ 2.243.208 | \$ 2.902.328 | \$ 3.561.449 |
|                   | -\$ 1.773.000 | \$ 568.109                   | \$ 1.095.406 | \$ 2.743.208 | \$ 3.402.328 | \$ 4.061.449 |
|                   | -\$ 1.273.000 | \$ 1.068.109                 | \$ 1.595.406 | \$ 3.243.208 | \$ 3.902.328 | \$ 4.561.449 |

Fuente: elaboración propia

|                   |               | Precio venta - Escaleras 4x4 |              |              |              |              |
|-------------------|---------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                   |               | \$ 14.200                    | \$ 14.500    | \$ 16.000    | \$ 16.500    | \$ 17.000    |
| Inversión inicial | \$ 2.243.208  |                              |              |              |              |              |
|                   | -\$ 2.873.000 | -\$ 423.531                  | -\$ 79.075   | \$ 1.643.208 | \$ 2.217.302 | \$ 2.791.396 |
|                   | -\$ 2.673.000 | -\$ 223.531                  | \$ 120.925   | \$ 1.843.208 | \$ 2.417.302 | \$ 2.991.396 |
|                   | -\$ 2.273.000 | \$ 176.469                   | \$ 520.925   | \$ 2.243.208 | \$ 2.817.302 | \$ 3.391.396 |
|                   | -\$ 1.773.000 | \$ 676.469                   | \$ 1.020.925 | \$ 2.743.208 | \$ 3.317.302 | \$ 3.891.396 |
|                   | -\$ 1.273.000 | \$ 1.176.469                 | \$ 1.520.925 | \$ 3.243.208 | \$ 3.817.302 | \$ 4.391.396 |

Fuente: elaboración propia

**Analisis sensibilidad - TIR**

|                | Precio venta - Escaleras 4x3 |          |           |           |           |
|----------------|------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                | \$ 5.760                     | \$ 9.760 | \$ 13.760 | \$ 14.510 | \$ 15.260 |
| Precio Esc 4x4 | 14,5%                        | 32,8%    | 58,8%     | 64,9%     | 71,5%     |
| 284,7%         | 51,1%                        | 85,9%    | 137,9%    | 150,1%    | 163,2%    |
| \$ 8.000       | 122,4%                       | 191,3%   | 284,7%    | 304,7%    | 325,3%    |
| \$ 12.000      | 142,2%                       | 219,2%   | 319,9%    | 341,0%    | 362,7%    |
| \$ 16.000      | 164,6%                       | 249,7%   | 357,0%    | 379,1%    | 401,6%    |
| \$ 16.750      |                              |          |           |           |           |
| \$ 17.500      |                              |          |           |           |           |

Fuente: elaboración propia

|                    | Costo Unitario FOB 4x3 |          |          |          |          |
|--------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                    | USD 42,8               | USD 37,8 | USD 32,8 | USD 30,8 | USD 28,8 |
| Costo Unit FOB 4x4 | 1,8%                   | 61,3%    | 114,2%   | 134,5%   | 154,5%   |
| 284,7%             | 100,9%                 | 151,7%   | 200,9%   | 220,3%   | 239,6%   |
| USD 46,8           | 188,3%                 | 236,8%   | 284,7%   | 303,8%   | 322,8%   |
| USD 41,8           | 222,2%                 | 270,2%   | 317,9%   | 336,9%   | 355,8%   |
| USD 36,8           | 255,7%                 | 303,5%   | 351,0%   | 369,9%   | 388,8%   |
| USD 34,8           |                        |          |          |          |          |
| USD 32,8           |                        |          |          |          |          |

Fuente: elaboración propia

|                | Precio venta - Escaleras 4x3 |           |           |           |           |
|----------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                | \$ 10.760                    | \$ 12.260 | \$ 13.760 | \$ 14.760 | \$ 15.760 |
| Flete marítimo | 19,3%                        | 89,3%     | 152,1%    | 192,2%    | 231,5%    |
| 284,7%         | 96,7%                        | 159,2%    | 219,1%    | 258,1%    | 296,8%    |
| USD 8.000,0    | 166,5%                       | 226,3%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
| USD 6.500,0    | 189,0%                       | 248,3%    | 306,4%    | 344,8%    | 383,0%    |
| USD 5.000,0    | 211,3%                       | 270,2%    | 328,1%    | 366,4%    | 404,5%    |
| USD 4.500,0    |                              |           |           |           |           |
| USD 4.000,0    |                              |           |           |           |           |

Fuente: elaboración propia

|                | Precio venta - Escaleras 4x4 |           |           |           |           |
|----------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                | \$ 13.600                    | \$ 14.800 | \$ 16.000 | \$ 16.500 | \$ 17.000 |
| Flete marítimo | 15,2%                        | 111,7%    | 196,9%    | 231,2%    | 265,1%    |
| 284,7%         | 69,0%                        | 158,0%    | 241,1%    | 274,9%    | 308,5%    |
| USD 7.000,0    | 117,6%                       | 202,9%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
| USD 6.000,0    | 141,0%                       | 225,1%    | 306,4%    | 339,9%    | 373,2%    |
| USD 5.000,0    | 163,9%                       | 247,2%    | 328,1%    | 361,4%    | 394,6%    |
| USD 4.500,0    |                              |           |           |           |           |
| USD 4.000,0    |                              |           |           |           |           |

Fuente: elaboración propia

Analisis sensibilidad - TIR

|                |             | Costos fijos  |              |              |              |              |
|----------------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                |             | \$ 13.200.000 | \$ 8.700.000 | \$ 4.200.000 | \$ 2.200.000 | \$ 1.200.000 |
| Flete marítimo | 284,7%      |               |              |              |              |              |
|                | USD 9.000,0 | 17,6%         | 51,8%        | 105,9%       | 137,7%       | 155,4%       |
|                | USD 7.000,0 | 79,8%         | 128,9%       | 196,9%       | 233,2%       | 252,5%       |
|                | USD 5.000,0 | 145,4%        | 206,9%       | 284,7%       | 323,9%       | 344,4%       |
|                | USD 4.500,0 | 162,5%        | 226,6%       | 306,4%       | 346,2%       | 367,0%       |
| USD 4.000,0    | 179,7%      | 246,5%        | 328,1%       | 368,4%       | 389,4%       |              |

Fuente: elaboración propia

|                |        | Precio venta - Escaleras 4x3 |           |           |           |           |
|----------------|--------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                |        | \$ 7.360                     | \$ 10.560 | \$ 13.760 | \$ 14.760 | \$ 15.760 |
| Tasa descuento | 284,7% |                              |           |           |           |           |
|                | 190,0% | 14,6%                        | 158,3%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
|                | 170,0% | 14,6%                        | 158,3%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
|                | 150,0% | 14,6%                        | 158,3%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
|                | 140,0% | 14,6%                        | 158,3%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
| 130,0%         | 14,6%  | 158,3%                       | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |           |

Fuente: elaboración propia

|               |           | Precio venta - Escaleras 4x3 |           |           |           |           |
|---------------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               |           | \$ 10.760                    | \$ 12.260 | \$ 13.760 | \$ 14.260 | \$ 14.760 |
| Costo Var 4x3 | 284,7%    |                              |           |           |           |           |
|               | \$ 12.246 | 18,3%                        | 88,5%     | 151,3%    | 171,5%    | 191,4%    |
|               | \$ 10.746 | 96,2%                        | 158,9%    | 218,7%    | 238,3%    | 257,8%    |
|               | \$ 9.246  | 166,5%                       | 226,3%    | 284,7%    | 304,0%    | 323,2%    |
|               | \$ 8.746  | 189,1%                       | 248,4%    | 306,6%    | 325,8%    | 345,0%    |
| \$ 8.246      | 211,6%    | 270,4%                       | 328,3%    | 347,5%    | 366,6%    |           |

Fuente: elaboración propia

|               |           | Precio venta - Escaleras 4x4 |           |           |           |           |
|---------------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               |           | \$ 14.600                    | \$ 15.300 | \$ 16.000 | \$ 16.500 | \$ 17.000 |
| Costo Var 4x4 | 284,7%    |                              |           |           |           |           |
|               | \$ 12.764 | 19,5%                        | 77,1%     | 129,0%    | 164,5%    | 199,2%    |
|               | \$ 11.764 | 108,7%                       | 159,2%    | 207,9%    | 242,1%    | 275,9%    |
|               | \$ 10.764 | 189,1%                       | 237,3%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|               | \$ 9.764  | 266,5%                       | 313,8%    | 360,6%    | 393,8%    | 426,9%    |
| \$ 8.764      | 342,8%    | 389,5%                       | 435,9%    | 468,9%    | 501,9%    |           |

Fuente: elaboración propia

Analisis sensibilidad - TIR

|                |        | Precio venta - Escaleras 4x4 |           |           |           |           |
|----------------|--------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                |        | \$ 12.500                    | \$ 14.000 | \$ 16.000 | \$ 16.500 | \$ 17.000 |
| Tasa descuento | 284,7% |                              |           |           |           |           |
|                | 180,0% | 30,4%                        | 146,7%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|                | 165,0% | 30,4%                        | 146,7%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|                | 150,0% | 30,4%                        | 146,7%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|                | 140,0% | 30,4%                        | 146,7%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|                | 130,0% | 30,4%                        | 146,7%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |

Fuente: elaboración propia

|                 |        | Unidades vendidas - Escaleras 4x3 |        |        |        |        |
|-----------------|--------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                 |        | 44                                | 644    | 1.494  | 1.794  | 2.094  |
| Unid vend - 4x4 | 284,7% |                                   |        |        |        |        |
|                 | 52     | 93,3%                             | 111,3% | 141,1% | 152,8% | 165,3% |
|                 | 1.052  | 130,3%                            | 153,2% | 190,2% | 204,5% | 219,5% |
|                 | 2.602  | 206,7%                            | 237,4% | 284,7% | 302,4% | 320,5% |
|                 | 2.902  | 224,2%                            | 256,3% | 305,2% | 323,4% | 341,9% |
|                 | 3.202  | 242,5%                            | 275,8% | 326,3% | 344,9% | 363,9% |

Fuente: elaboración propia

|                   |               | Precio venta - Escaleras 4x3 |           |           |           |           |
|-------------------|---------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                   |               | \$ 7.760                     | \$ 10.760 | \$ 13.760 | \$ 14.760 | \$ 15.760 |
| Inversión inicial | 284,7%        |                              |           |           |           |           |
|                   | -\$ 2.873.000 | 23,0%                        | 133,2%    | 229,8%    | 261,0%    | 291,8%    |
|                   | -\$ 2.373.000 | 32,9%                        | 159,9%    | 273,8%    | 310,8%    | 347,6%    |
|                   | -\$ 2.273.000 | 35,3%                        | 166,5%    | 284,7%    | 323,2%    | 361,5%    |
|                   | -\$ 1.773.000 | 50,0%                        | 209,1%    | 356,8%    | 405,4%    | 453,7%    |
|                   | -\$ 1.273.000 | 72,7%                        | 281,3%    | 482,3%    | 549,0%    | 615,6%    |

Fuente: elaboración propia

|                   |               | Precio venta - Escaleras 4x4 |           |           |           |           |
|-------------------|---------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                   |               | \$ 13.000                    | \$ 14.500 | \$ 16.000 | \$ 16.500 | \$ 17.000 |
| Inversión inicial | 284,7%        |                              |           |           |           |           |
|                   | -\$ 2.873.000 | 54,3%                        | 146,0%    | 229,8%    | 257,0%    | 283,9%    |
|                   | -\$ 2.373.000 | 68,5%                        | 174,9%    | 273,8%    | 306,0%    | 338,1%    |
|                   | -\$ 2.273.000 | 72,0%                        | 182,1%    | 284,7%    | 318,3%    | 351,7%    |
|                   | -\$ 1.773.000 | 93,7%                        | 228,4%    | 356,8%    | 399,1%    | 441,3%    |
|                   | -\$ 1.273.000 | 128,6%                       | 307,4%    | 482,3%    | 540,4%    | 598,4%    |

Fuente: elaboración propia

#### **4.5.11. Análisis de escenarios – evaluación de la factibilidad económica - financiera de cada uno de ellos:**

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996) consideran que: “En un análisis de escenarios, el analista financiero solicita a los administradores de operaciones que elijan un “mal” conjunto de circunstancias (bajas ventas unitarias, un precio de venta bajo, un alto costo variable por unidad, un alto costo para la construcción y otros) y un “buen” conjunto. Posteriormente, los NPV bajo las condiciones buenas y malas se calculan y comparan con el NPV esperado, o el NPV del caso básico” (p. 707).

Como ya se ha mencionado, se ha elaborado el estudio a partir del denominado “Escenario Base”, a partir de ciertas variables y parámetros determinados. Esto conlleva a obtener los KPI del “Escenario Base”, que como ya se ha desarrollado, sus indicadores transmiten que el proyecto en estudio debe ser aceptado desde el punto de vista económico – financiero.

A partir del “**Escenario Base**”, y basándonos en los análisis de sensibilidad antes expuestos, se ha elegido un “mal” conjunto de circunstancias o variables críticas para modelizar las proyecciones financieras, gracias a las herramientas del programa Excel, , y así obtener los resultados del un nuevo escenario, denominado “**Escenario Pesimista**” (expuesto con letras y números en color rojo).

Asimismo, se han elegido un “buen” conjunto de circunstancias o variables críticas del proyecto, aún más beneficiosas que las utilizadas en la construcción del “Escenario Base”. A este nuevo escenario lo denominados “**Escenario Optimista**”, exponiendo al mismo con letras y números en color verde.

**Cuadro 45: Resumen de Escenarios: Base, Pesimista y Optimista:**

| <b>ANÁLISIS DE ESCENARIOS</b>             |                            |                       |                            |
|---|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>Variables críticas</b>                 | <b>Escenario Pesimista</b> | <b>Escenario Base</b> | <b>Escenario Optimista</b> |
| Precio venta - Escaleras 4x3              | <b>\$ 12.750</b>           | <b>\$ 13.760</b>      | <b>\$ 14.450</b>           |
| Precio venta - Escaleras 4x4              | <b>\$ 15.000</b>           | <b>\$ 16.000</b>      | <b>\$ 16.800</b>           |
| Costo Unitario - FOB - Escaleras 4x3      | <b>USD 33,3</b>            | <b>USD 32,8</b>       | <b>USD 32,1</b>            |
| Flete marítimo - Ningbo a Bs As           | <b>USD 5.700</b>           | <b>USD 5.000</b>      | <b>USD 4.750</b>           |
| Costo Unitario - FOB - Escaleras 4x4      | <b>USD 37,38</b>           | <b>USD 36,80</b>      | <b>USD 36,00</b>           |
|   |                            |                       |                            |
| <b>KPI</b>                                | <b>Escenario Pesimista</b> | <b>Escenario Base</b> | <b>Escenario Optimista</b> |
| <b>VAN - Valor Actual Neto</b>            | <b>-\$ 330.444</b>         | <b>\$ 2.243.208</b>   | <b>\$ 4.139.142</b>        |
| <i>Tasa de descuento anual</i>            | <b>150,0%</b>              | <b>150,0%</b>         | <b>150,0%</b>              |
| <b>TIR - Tasa Interna de Retorno</b>      | <b>129,3%</b>              | <b>284,7%</b>         | <b>395,2%</b>              |
| <b>ROI - Rendimiento de la inversión</b>  | <b>363,0%</b>              | <b>697,3%</b>         | <b>943,7%</b>              |
| <b>PR - Período de Recupero (en años)</b> | <b>1,09</b>                | <b>0,42</b>           | <b>0,29</b>                |

Fuente: elaboración propia

Claramente, como ya fue expresado con anterioridad, podemos observar que el “**Escenario Base**” debería ser considerado como un escenario aceptado económica y financieramente por los directivos de la empresa.

El “**Escenario Optimista**” es aún más beneficioso que el denominado “Escenario Base”, debiendo en consecuencia ser aceptado con una mayor seguridad.

Finalmente, el denominado “**Escenario Pesimista**” plantea un conjunto de circunstancias (variables críticas) que se sucederían simultáneamente y que derivarían en que el proyecto deba ser rechazado por los directivos de la compañía.

Todas las variables críticas fueron previamente estudiadas en los análisis de sensibilidad unidimensionales.



Se ha confeccionado el “**Escenario Pesimista**” con montos asignados a cada una de las variables críticas aceptables en el análisis de sensibilidad unidimensional de cada una de ellas. Pero al confeccionar el Escenario Pesimista eligiendo 5 variables críticas con peor impacto en el proyecto que las escogidas en la construcción del Escenario Base, la combinación y *aplicación simultánea* de estas 5 variables críticas derivarían en el denominado “Escenario Pesimista”. Tanto el Valor Actual Neto (VAN) negativo como su Tasa Interna de Retorno (TIR) inferior a la tasa anual de descuento empleada para la actualización de los flujos de fondos para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), direccionarían la postura hacia el rechazo del proyecto en cuanto a este escenario planteado, o sea, en la no implementación del nuevo departamento de comercio exterior.

Se podría asignar una probabilidad de ocurrencia a cada uno de los tres escenarios desarrollados.

Vila Rodriguez, M. (2003). *Guía de valoración de empresas (2da ed.)* sostiene que: “A pesar de mostrar resultados aparentemente más razonados, la ponderación de escenarios presenta algunas dificultades en la práctica:

- A veces los escenarios posibles son muy numerosos.
- Asignar probabilidades suele ser un ejercicio un tanto subjetivo, y no siempre se dispone de información suficiente para estimarlas adecuadamente” (p. 230).

A pesar de coincidir con el concepto de parcialidad esgrimido por este autor, se realiza el ejercicio de efectuar una *asignación subjetiva* de **probabilidad de ocurrencia a cada escenario** planteado, para luego obtener el Valor Actual Neto (VAN) esperado del proyecto.

**Cuadro 46: Asignación de probabilidad de ocurrencia a los escenarios planteados**

| Escenarios          | VAN - Valor Actual Neto | Probabilidad de ocurrencia (%) | VAN x Probabilidad de ocurrencia |
|---------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Escenario Pesimista | -\$ 330.444             | 10%                            | -\$ 33.044                       |
| Escenario Base      | \$ 2.243.208            | 80%                            | \$ 1.794.566                     |
| Escenario Optimista | \$ 4.139.142            | 10%                            | \$ 413.914                       |
| VAN esperado        |                         |                                | \$ 2.175.436                     |

Fuente: elaboración propia

Podríamos afirmar que contamos con un desvío bajo entre el **Valor Actual Neto (VAN) del Escenario Base** (\$ 2.243.208) con el **Valor Actual Neto (VAN) esperado** (\$ 2.175.436) al haberle aplicado las probabilidades de ocurrencia antes enunciadas. En tal caso, el riesgo implícito del proyecto estaría muy acotado.

## CONCLUSIONES

A partir de la recolección de información relevante gracias a la realización de encuestas a una muestra de encargados de compras de los potenciales clientes, al estudio de fuentes secundarias de información, a la confección de entrevistas a informantes clave y a observaciones de campo, se desarrolla un plan de negocios, introduciendo un enfoque cuali-cuantitativo.

Se ha detectado que actualmente la empresa posee una **capacidad instalada ociosa**. Se cuantifica la misma en \$ 4.380.000 y se determina que ello representa una **oportunidad** que merece ser aprovechada. Este apalancamiento operativo constituye una ventaja competitiva cierta frente a cualquier otra empresa que no disponga de una capacidad ociosa semejante y pusiera en evaluación comenzar con un proceso de importación y comercialización.

La investigación puso el acento en el análisis del macro y micro entorno, en la determinación de la demanda y en el volumen y objetivos de venta a alcanzar, en el programa de importación, culminando con la estimación de la inversión inicial necesaria, en los costos, gastos, e ingresos proyectados.

Este trabajo previó el **estudio de sensibilidad** de las variables críticas y de la factibilidad económica-financiera del proyecto a ser puestas en consideración por los directivos de Borok Construcciones, ya sea para ejecutar el proyecto, o bien, para rechazar el mismo.

Gracias al presente trabajo de investigación ha quedado demostrado que el plan de negocios es **viable técnicamente**. Se ha exhibido y justificado que el mismo posee **una sustentabilidad económica-financiera** que perdura en el tiempo, y al mismo tiempo el proyecto contribuiría en la **diversificación del riesgo actual del negocio**.

De acuerdo al denominado “**Escenario Base**”, ampliamente desplegado en el Capítulo 4 del presente trabajo final de maestría, se expone que sería necesaria una **baja inversión inicial** cuyo período de recupero se daría entre los meses 5 y 6 desde el inicio, y se obtendría un Valor Actual Neto (**VAN**) **positivo** y una Tasa Interna de Retorno (**TIR**) **atractiva**, ampliamente superior a la tasa de corte escogida.

Colateralmente, la ejecución del proyecto haría necesaria la **incorporación de nuevos talentos familiares**; ello generaría la ocasión para que se incorpore parte de la segunda generación familiar a la compañía, lo cual representa un verdadero desafío y una real oportunidad para que la misma perdure como tal en el tiempo.

Finalmente, atendiendo a la información recolectada y procesada a lo largo de esta investigación, se ha detectado un riesgo elevado en la implementación del proyecto que radica en la baja cantidad de autorizaciones para importar bienes por parte de las autoridades gubernamentales ante la coyuntura presente de **falta de stock de dólares estadounidenses** en las reservas del Banco Central de La República Argentina. Esta circunstancia representa para el negocio un riesgo trascendental a ser tenido en cuenta por los propietarios de la compañía para la toma de la decisión de iniciar (aceptar) o rechazar el proyecto.

Las **presentes restricciones gubernamentales** planteadas en cuanto a las cantidades anuales autorizadas para la importación de las posiciones arancelarias con licencias no automáticas (LNA), representan el **mayor riesgo detectado** del plan de negocios

planteado. Según lo manifestado por uno de los informantes clave, al comienzo de cada año la empresa importadora debe confeccionar y presentar a la La Secretaría de Comercio un archivo en formato Excel con las cantidades anuales que estima importar de cada bien. Luego es dicha Secretaría quien evalúa y aprueba discrecionalmente la cantidad / monto asignado a cada importador, teniendo en consideración las cantidades - en promedio - importadas por dicha empresa en los últimos ejercicios.

## **RECOMENDACIONES**

Si bien ha quedado plasmado y demostrado a lo largo del presente trabajo de investigación que el plan de negocios planteado es viable técnicamente, así como también es económica y financieramente sustentable en el tiempo, la falta de divisas por parte de Banco Central de La República Argentina representa para su implementación un elevado riesgo.

De tal manera, se recomienda diferir en el tiempo el inicio del plan de negocios hasta tanto se genere un proceso continuo de acumulación de reservas por parte del Banco Central de La República Argentina que demuestre un retorno a la normalidad en cuanto a los procesos de importación de las empresas locales.

La enorme incertidumbre actual en torno a las cantidades de bienes importados que vayan a ser efectivamente autorizadas a Borok Construcciones conduce a tal recomendación de posponer la implementación del plan de negocios.

Por lo tanto, si la coyuntura actual se revirtiera, se les recomienda a los demás socios de la empresa el desarrollo inmediato del nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio.

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, R. E., Hair, J. F. Jr. y Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas (2ª ed.)*. México: McGraw-Hill.

Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Branson, W. H. (1993). *Teoría y política macroeconómica (2º ed.)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A.

Brigham, E. F. y Weston, J. F. (1996). *Fundamentos de administración financiera (10ª ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Di Stefano, S. (21-03-2022). *Crisis política a crisis económica*. Recuperado de [http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/crisis-politica-a-crisis-economica-6438.html?skin=&currentPage=1&currentActionPager=2&orderBy=&orderMode=DESC&force\\_publish=](http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/crisis-politica-a-crisis-economica-6438.html?skin=&currentPage=1&currentActionPager=2&orderBy=&orderMode=DESC&force_publish=)

Di Stefano, S. (01-04-2022). *La devaluación que quieren evitar y no pueden*. Recuperado de [http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/la-devaluacion-que-quieren-evitar-y-no-pueden-6453.html?skin=&currentPage=0&currentActionPager=0&orderBy=&orderMode=DESC&force\\_publish=](http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/la-devaluacion-que-quieren-evitar-y-no-pueden-6453.html?skin=&currentPage=0&currentActionPager=0&orderBy=&orderMode=DESC&force_publish=)

Di Stefano, S. (01-04-2022). *Compramos tiempo con el FMI*. Recuperado de [http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/para-pensar-3/compramos-tiempo-con-el-fmi-6454.html?skin=columnistas\\_invitados&currentPage=0&currentActionPager=0&orderBy=&orderMode=DESC&force\\_publish=](http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/para-pensar-3/compramos-tiempo-con-el-fmi-6454.html?skin=columnistas_invitados&currentPage=0&currentActionPager=0&orderBy=&orderMode=DESC&force_publish=)

Di Stefano, S. (03-04-2022). *El Estado quiere comprar YPF y no venden gasoil*. Recuperado de <http://www.salvordistefano.com.ar/contentFront/informe-de->

[economia-y-negocios-1/el-estado-quiere-comprar-ypf-y-no-venden-gasoil-6458.html?skin=&currentPage=1&currentActionPager=1&orderBy=&orderMode=DESC&force\\_publish=](http://economia-y-negocios-1/el-estado-quiere-comprar-ypf-y-no-venden-gasoil-6458.html?skin=&currentPage=1&currentActionPager=1&orderBy=&orderMode=DESC&force_publish=)

Dynamic - Equipo de redacción de Dynamic - [redaccion@dynamicgc.es](mailto:redaccion@dynamicgc.es).

Recuperado de <https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculemos-el-tamano-del-mercado/>

Dornbusch, R. y Fischer, S. (1991). *Macroeconomía (5ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

El Economista - Fuente: [www.eleconomista.com.ar](http://www.eleconomista.com.ar)

Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/en-pba-caba-genera-mas-50-pib-nacional-n16291#:~:text=La%20provincia%20de%20Buenos%20Aires,una%20participaci%C3%B3n%20del%2040%25>).

Fernandez, S. S., Pellegrino, L. y Pranteda, N. N. (2020). *Clasificación aduanera de mercaderías*. Buenos Aires: Guía Práctica - Ediciones Iara S.A.

Ferguson, C. E. y Gould, J. P. (1992). *Teoría microeconómica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica México – Buenos Aires.

Ferreiro, I. (2021). *¿Cuántos argentinos se fueron del país durante los meses más duros de la pandemia?* Recuperado de <https://www.a24.com/politica/cuantos-argentinos-se-fueron-del-pais-los-meses-mas-duros-la-pandemia-n867578>

Fratolocchi, A. (1986). *Como exportar e importar. Cálculo del costo y del precio internacional*. Buenos Aires: Cangallo S.A.C.I.

Gómez Giordano, R. (2004). *Proyectos de inversión para no economistas. Manual de formulación y evaluación*. Buenos Aires: Errepar S.A.

- International Management Group (1994). *Cómo armar un plan de negocios asistido por computadora*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Keller, K y Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing (14ª ed)*. México: Pearson.
- Martínez Nogueira, R. (1.984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Nueno, P. (1997). *La Gestión de Empresas Hoy - ¿Enfocarse o diversificar?* Biblioteca IESE de gestión de empresas. Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- París, J. A. (2010). *Negocios Internacionales desde Latinoamérica*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (38ª ed.)*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Reina, A y Reina, M. (Julio 2021). *Discurso social sobre empleo público y privado en Argentina: valores, ideas y percepciones*. Buenos Aires: CECAP, Universidad Austral. Serie Discurso Público / Informe N°4.
- Riquelme Leiva, M. (Junio 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre 2016). *FODA: Matriz o análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://www.analisisfoda.com/>

- Sallenave, J. P. (1995). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos (4ª ed.)*. Santiago de Chile: McGraw-Hill/Interamericana de Chile Ltda.
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL. Qué es y para qué sirve. Ejemplos*. Recuperado de <https://anatreza.com/analisis-pestel>
- Vila Rodriguez, M. (2003). *Guía de valoración de empresas (2da ed.)*. Price Waterhouse Coopers. Capítulo 2. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA). Informe - *Importaciones: relación directa con la producción, la inversión y el crecimiento económico*. Junio 2021.
- Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA). *Los valores de los fletes marítimos tardarían por lo menos dos años en normalizarse*. Agosto 2021.
- Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA). *Las restricciones a las importaciones y su impacto en la recuperación económica*. Marzo 2022.
- Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (CAFARA). *Ferreterías: un sector que se adapta a los cambios coyunturales y sociales*. Revista Ferreteros. Edición N° 1074. Página 87. Diciembre 2021.
- CIS (2021). Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! *Perspectivas de los jóvenes a futuro*. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Julio 2021.



*Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública ESPOP*. Universidad de San Andrés. (Marzo 2022). Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/28.\_udesa\_espop\_marzo\_2022\_2.pdf

Franco, J. M. (01/04/2022). SBS Research. Informe mensual

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-220-2019-322102/actualizacion>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de Emprendedores y PyMEs. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3#:~:text=Para%20el%20sector%20de%20industria,mediana%20tramo%20dos%20hasta%20%241.441.>

<https://www.infobae.com/economia/2022/02/19/el-drama-de-importar-y-exportar-desde-la-argentina-faltan-dolares-buques-y-contenedores/>

## ANEXO I

Detalle de la encuesta confeccionada

Dirigida a propietarios de comercios mayoristas, encargados de compras y responsables comerciales en grandes tiendas del sector ferretero.

Título de la encuesta: comercialización de escaleras de aluminio.

Introducción: mi nombre es Luciano Mindlin, el motivo del envío de la presente encuesta, la cual se refiere a la comercialización de escaleras de aluminio, radica en incorporar su opinión a mi trabajo final de maestría del Master en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo. Se deja expresamente aclarado que toda la información por Ud. brindada será anónima y confidencial, es decir, no será proporcionada ni utilizada por ninguna otra persona o empresa. Desde ya le estoy sumamente agradecido por su colaboración.

### **Pregunta 1.**

De las distintas tipologías de escaleras de aluminio que se comercializan en la República Argentina, ¿cuál sería la ponderación (en porcentaje) de compra / venta en vuestra empresa?

- ✓ Escaleras de aluminio multipropósito: X%
- ✓ Escaleras de aluminio hogareñas: Y%
- ✓ Escaleras de aluminio especiales: J%
- ✓ Otras escaleras de aluminio: Z%

Observaciones:  $X\% + Y\% + J\% + Z\% = 100\%$  de sus ventas totales.

### **Pregunta 2.**

En base a lo contestado en la pregunta 1, ¿qué ponderación o participación porcentual existe dentro de la tipología con mayor cantidad de ventas en su empresa? Por ejemplo, si la tipología con el mayor porcentaje de ventas son las escaleras de aluminio multipropósito, describir cuáles son los subgrupos con mayores porcentajes de ventas (escaleras de aluminio multipropósito 4x3, escaleras de aluminio multipropósito 4x4, escaleras de aluminio multipropósito 4x5, otro?)

- ✓ Item 1: Escaleras multiproposito 4x3: .....%
- ✓ Item 2: Escaleras multiproposito 4x4: .....%
- ✓ Item 3: Escaleras multiproposito 4x5: .....%
- ✓ Item 4: Mencionar – “otras”: ...../.....%

Observaciones: % item 1+ % item 2 + + % item 3 + % item 4 = 100% de sus ventas totals de la tipología de escaleras de aluminio con mayor porcentaje de ventas.

### **Pregunta 3.**

De la tipología que mayor porcentaje de compra / ventas tenga en su empresa de acuerdo a lo contestado en la pregunta anterior, ¿cuáles serían los accesorios con los que se venden las mismas? ¿Y en qué proporción o porcentaje sobre el total de ventas?

- ✓ Se vende la escalera de aluminio sola: el X%
- ✓ Se vende la escalera de aluminio con una plataforma de trabajo (tipo andamio): el Y%
- ✓ Se vende la escalera de aluminio con un estante de trabajo: el J%
- ✓ Se vende la escalera de aluminio con una plataforma de trabajo (tipo andamio) y un estante de trabajo: el Z%

Observaciones:  $X\% + Y\% + J\% + Z\% = 100\%$  de sus ventas totales.

#### **Pregunta 4.**

¿Cuáles son las cualidades que más relevancia tienen para Ud. a la hora de comprar escaleras de aluminio para su posterior venta? Por favor, ordenar del 1 al 5, siendo el 5 la cualidad más significativa y 1 la menos.

- ✓ Seguridad de la escalera:
- ✓ Calidad del aluminio:
- ✓ Diseño del packaging:
- ✓ Nivel de diseño de las terminaciones del producto:
- ✓ Manuales de uso e instrucciones de armado:

#### **Pregunta 5.**

En relación con el packaging del producto, ¿Ud. considera que se podrían incrementar las ventas si las escaleras se comercializaran?:

- ✓ Contenidas en cajas de carton
- ✓ Envueltas en nylon (shrinkwrap)
- ✓ Sugerir otro tipo de packaging

#### **Pregunta 6.**

¿Qué acciones de promoción y de marketing Ud. considera importante para posicionar la comercialización de escaleras de aluminio? Por favor, ordenar del 1 al 5, siendo el 5 la herramienta más importante y 1 la menos.

- ✓ Participación en ferias del sector
- ✓ Promoción a través de las redes sociales
- ✓ Promoción a través de medios off line
- ✓ Asesoramiento por parte del vendedor retail (B2C) al consumidor final
- ✓ Boca en boca entre los consumidores finales

**Pregunta 7.**

Dejando fuera de su consideración períodos extremos (ej. Una hiperinflación), ¿cuál considera Ud. que sería el plazo óptimo que le debiera otorgar su proveedor de escaleras para que sea una operación comercial de las denominadas win-win)? Marcar con una cruz su respuesta.

- ✓ Hasta 30 días desde la fecha de la factura:
- ✓ Hasta 60 días desde la fecha de la factura:
- ✓ Hasta 90 días desde la fecha de la factura:
- ✓ Mayor a 90 días desde la fecha de la factura:

**Pregunta 8.**

¿Cuál es su proyección esperada en el volumen de ventas de las escaleras de aluminio más vendidas por vuestra empresa de cara a los próximos 3 años?

- ✓ Se incrementará:.....
- ✓ Se mantendrá estable:.....

- ✓ Decrecerá: :.....

**Pregunta 9.**

En relación con las escaleras adquiridas a sus actuales proveedores, ¿cuál es el porcentaje de productos fallados con los que se encuentra?

- ✓ Menor al 2%: .....
- ✓ Menor al 5% .....
- ✓ Menor al 7%:.....
- ✓ Otro: .....%

**Pregunta 10.**

¿Cuántos son sus proveedores habituales de escaleras de aluminio?

- ✓ Cantidad de proveedores habituales: .....

**Pregunta 11.**

¿Qué cualidades de sus proveedores de escaleras de aluminio valora Ud. más? Por favor, ordenar del 1 al 5, siendo el 5 la cualidad más significativa y 1 la menos.

- ✓ Disponibilidad del stock que Ud. desea adquirir:
- ✓ Calidad del producto:
- ✓ Diseño del packaging:
- ✓ Precio del producto:

✓ Plazo de pago otorgado:

**Pregunta 12.**

¿Podría Ud. enumerar los meses de mayores ventas del producto?

- Meses con marcada aumento de ventas:.....

## **ANEXO II**

### **Entrevistas a informantes clave**

#### **Entrevista 1**

Referente: Mariano Macarigni, socio gerente de la firma Deal Six Logistic S.R.L., posee una extensa trayectoria en logística internacional.

Fecha: abril 2022

Metodología adoptada: he optado por confeccionar y enviar un temario a manera de cuestionario escrito, para que el mismo sirviera de guía para que el entrevistado supiera cuáles serían los temas a tratar en la entrevista.

Algunas cuestiones fueron elaborados en entrevistas telefónicas, mientras que otras fueron desarrolladas y enviadas por email por el entrevistado. Finalmente, y como cierre de la entrevista, hemos mantenido una call bajo la Plataforma Zoom de 40 minutos de duración.

Introducción personal que acompañó el temario original:

Estimado Mariano:

Antes que nada quisiera agradecerle por su valioso tiempo que me estaría otorgando en el contexto de mi investigación del trabajo final de maestría “Propuesta de un plan de negocios de un nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio de una empresa de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina”. Por su trayectoria y experiencia, lo he seleccionado como referente para abordar cuestiones de índole de comercio exterior y de transporte internacional fundamentalmente.

**Listado de preguntas enviadas al entrevistado:**



- 1 ¿Cómo puede una empresa encontrar al proveedor perfecto?
- 2 ¿Cuál sería el camino óptimo para realizar una búsqueda eficaz de ese proveedor en base a las necesidades de la empresa?
- 3 ¿Cómo determina o compara la empresa importadora si un proveedor es mejor que otro?
- 4 ¿Qué otras medidas se pueden adoptar para lograr mayor tranquilidad a la hora de elegir a un proveedor del exterior?
- 5 ¿Cuál sería la mejor manera de encarar el proceso de selección del proveedor en origen?
- 6 ¿Es factible negociar el precio con el proveedor?
- 7 O sea, ¿se debería destinar mucho tiempo y esfuerzo en lograr un descuento en el precio de compra?
- 8 ¿Cómo determina la empresa cuál es la cantidad óptima a comprar en la primera importación?
- 9 ¿Los fabricantes cuentan con stock para entrega inmediata?
- 10 ¿A cuánto asciende el anticipo solicitado por el proveedor?
- 11 ¿Cuál es la documentación interviniente en un proceso completo de importación?
- 12 ¿Cuáles son los tipos de contenedores más usuales?
- 13 ¿Cuál es el costo de envío aproximado desde China a la Argentina?
- 14 ¿Cómo se calcula el costo del seguro a contratar?
- 15 ¿Cuál es la información requerida para la contratación de estos seguros?
- 16 ¿Cuánto tiempo demanda el traslado de una carga de China a la Argentina?

17 ¿Cómo ha repercutido el COVID-19 en el comercio exterior local?

18 ¿Cuál es el contexto actual en la República Argentina?

19 ¿Cuáles son sus expectativas para los próximos 12, 24 meses?

## ANEXO III

### Entrevistas a informantes clave

#### Entrevista 2

Referente: Hernán Diego Agostini, Despachante de Aduana, quien posee una extensa trayectoria en la materia.

Fecha: mayo 2022

Metodología adoptada: he optado por confeccionar y enviar un temario a manera de cuestionario escrito, para que el mismo sirviera de guía para que el entrevistado supiera cuáles serían los temas a tratar en la entrevista. Como cierre de la entrevista, hemos mantenido con el entrevistado una call bajo la Plataforma Zoom de 40 minutos de duración.

Algunas cuestiones fueron elaborados en las entrevistas telefónicas, mientras que otras fueron desarrolladas y enviadas por email por el entrevistado.

Introducción personal que acompañó el temario original:

Estimado Hernán:

Antes que nada quisiera agradecerle por su valioso tiempo que me estaría otorgando en el contexto de mi investigación del trabajo final de maestría “Propuesta de un plan de negocios de un nuevo departamento de importación de escaleras de aluminio de una empresa de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina”. Lo he seleccionado como referente para abordar cuestiones de índole de comercio exterior, y especialmente en los temas concernientes a su actividad como Despachante de Aduana dada su gran trayectoria y conocimientos en la materia.

### **Listado de preguntas enviadas al entrevistado:**

1. ¿Cuáles son las funciones principales de un despachante de aduana?
2. ¿Qué requisitos se requiere para ser considerada una empresa como importadora?
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que asume el importador?
4. ¿Cuál debiera ser el primer paso que debe dar un importador para comenzar un proceso de importación?
5. ¿Se debe acompañar alguna información al trámite de aprobación de la SIMI?
6. ¿Cuál es la diferencia entre la licencia automática (L.A.) o la licencia no automática (L.N.A.)
7. ¿Cuál es la documentación interviniente en un proceso completo de importación?
8. ¿Qué es el certificado de origen?
9. ¿Qué información debe contener el etiquetado?
10. ¿Cuáles son los costos, impuestos, tasas, derechos, intervinientes en un proceso de importación? Explicitar las alícuotas correspondientes, por favor.
11. ¿Que se entiende por canales de ingreso de la mercadería en el puerto?
12. ¿Qué más requiere el organismo de control para ingresar la mercadería la país?

13. ¿Cómo ha repercutido el COVID-19 en el comercio exterior local?
14. ¿Cuál es el contexto actual del comercio exterior en la República Argentina?
15. Ante la escasez de divisas en poder el Banco Central de La República Argentina, ¿existen demoras en las autorizaciones para importar productos con LNA en la actualidad?
16. ¿Cuáles son sus expectativas de corto y mediano plazo?